



**Diogo Alexandre dos Santos Gomes**

Mestrado Integrado em Engenharia e Gestão Industrial

## **Modelo Governativo da Cultura Kaizen**

### **Estudo de Caso – Millennium BCP**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia e Gestão Industrial

Orientador: Professora Doutora Maria do Rosário de Meireles Ferreira Cabrita, Professora Auxiliar, Faculdade de Ciências e Tecnologias da Universidade Nova de Lisboa

Co-orientadores: Dr. Jorge Manuel Magalhães Oliveira Pereira, Diretor, Millennium BCP

Júri:

Presidente: Prof. Doutor Rogério Salema Araújo Puga Leal

Arguente: Prof. Doutor José Manuel Dias Lopes

Vogais: Prof. Doutora Maria do Rosário de Meireles Cabrita  
Dr. Jorge Manuel Magalhães Oliveira Pereira



FACULDADE DE  
CIÊNCIAS E TECNOLOGIA  
UNIVERSIDADE NOVA DE LISBOA

**Setembro, 2016**



**Diogo Alexandre dos Santos Gomes**

Mestrado Integrado em Engenharia e Gestão Industrial

**Modelo Governativo da Cultura Kaizen**

**Estudo de Caso - Millennium BCP**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em  
Engenharia e Gestão Industrial

Orientador: Maria do Rosário de Meireles Cabrita

Coorientador: Jorge Manuel Magalhães Oliveira Pereira

## **Modelo Governativo da Cultura Kaizen Estudo de Caso - Millennium BCP**

Copyright © [Diogo Alexandre dos Santos Gomes], Faculdade de Ciências e Tecnologia,  
Universidade Nova de Lisboa.

A Faculdade de Ciências e Tecnologia e a Universidade Nova de Lisboa têm o direito perpétuo e sem limites geográficos de arquivar e publicar esta dissertação através de exemplares impressos reproduzidos em papel ou de forma digital, ou por qualquer outro meio conhecido ou que venha a ser inventado, e de a divulgar através de repositórios científicos e de admitir a sua cópia e distribuição com objetivos educacionais ou de investigação, não comerciais, desde que seja dado crédito ao autor e editor.



*Dedicatória...*

Se a vós vos agradeço, com dedicação vos recompenso, com amor e respeito vos mantereí pilaretes ativos de todo um percurso que não termina. Contributivos foram aqueles que o sabem ter sido, mas os que não o foram, também contribuíram sem saber. Palavras sustentadas pelos que nelas se revêm, não pelo tempo que dedicaram, mas pela dedicação com que o fizeram.



## Agradecimentos

Agradeço à professora Maria Rosário Cabrita por todo o contributo durante o percurso académico, pela disponibilidade que sempre demonstrou, e pela oportunidade de realizar a presente dissertação sob a sua orientação. Além de não mensurável, as orientações que durante todo o percurso me foi concedendo, de uma forma ou de outra influenciaram as diretrizes do caminho que segui.

À minha família, pela confiança, incentivo e amizade sempre presentes. Não há palavras que resumam o apoio que me foi dado ao longo do percurso, do qual aqui termina uma etapa. Confiaram no meu potencial e apostaram no meu desempenho. Aos meus irmãos, Eliana Gomes e Rodrigo Gomes, quero expressar o meu obrigado pelo vosso apoio e essencial motivação. Incentivadores das minhas lutas, um especial agradecimento à minha avó Rosário e aos meus tios Reis, pelo incondicional apoio nas minhas decisões.

A ti, que nem sempre estiveste, mas chegaste a tempo de estar, e merecer o devido agradecimento pela importância da tua influência, quer na presente dissertação, quer em todo um contexto que aqui não se resume. Obrigado por tudo o que já fizeste de mim, e apenas, durante esta jornada que iniciou de modo que não terminava se não tivesses chegado. Rita Branquinho, com muito amor, obrigado por tudo!

À Eng<sup>a</sup> Magda Cristina dos Santos Gomes, minha tia, além de tia mentora deste momento, que quase por arrasto, hoje posso aqui agradecer os mais de quinze anos de confiança nas minhas capacidades. Antes de qualquer outra pessoa, cedo me influenciou a seguir este caminho, nunca desistindo, nunca moderando a opinião, lamento não conseguir agradecer como se justificaria, mas, obrigado.

Sublinhe-se que os agradecimentos não ostentam prioridades, de modo que agradeço imenso aos meus amigos e parceiros deste percurso. Os resistentes tornam-se amigos e parceiros das dificuldades, Obrigado!

Por fim, mas não por último, agradeço ao Millennium BCP, à equipa UDMC coordenada pelo Dr. Jorge Pereira. Jorge, um especial agradecimento por toda a orientação e formação concedida, assim como o empenho no meu desenvolvimento profissional. A toda a Direção de Operações do Millennium BCP, nomeadamente ao Eng.<sup>o</sup> António Bandeira, e respetivas equipas do DOP, um especial agradecimento.



## Resumo

A metodologia Kaizen baseada no Lean Thinking, é uma realidade em todos os sectores da indústria a nível mundial, contudo a sua aplicação e sustentação é assumida como projeto de otimização, negligenciando a base da sua filosofia, como programa de transformação cultural, com vista à melhoria contínua. A instituição de um programa de melhoria contínua permite aproximar os colaboradores das estratégias e valores da organização, envolvendo-os nos processos de mudança.

O sector bancário atravessa um período que lhe exige uma rápida transformação digital e adaptação às novas exigências do mercado. As instituições financeiras requerem programas de transformação cultural e operativa, de forma a incrementar a eficiência através da inovação e/ou automação de tarefas.

A implementação de um modelo governativo da cultura *Kaizen*, baseado nas metodologias *Lean*, provenientes da indústria automóvel, é um desafio para uma instituição financeira. A presente dissertação demonstra os princípios da filosofia *Lean*, com base num modelo sustentável, que conduz à transformação cultural, crucial para qualquer organização desenvolver a capacidade de adaptação à mudança. Esta transformação deve ser alicerçada no rápido e constante desenvolvimento de novos produtos e serviços, tornando a organização inovadora, simples, próxima, e focada no cliente, com o intuito de conseguir adaptar-se rapidamente às exigências dos *stakeholders*, de forma a conquistar quota de mercado.

Ao longo da dissertação, o desenvolvimento do sistema *Kaizen* é baseado na literatura e na experiência de gestores de topo, atual ou anteriormente responsáveis por programas de implementação *Lean*, em grandes organizações de serviços. A proposta apresentada segue o alinhamento do programa de melhoria contínua existente no Millennium BCP, considerando análises aos indicadores, incorporando novos conteúdos, e aprimorando os aspetos fundamentais para o sucesso da mesma.

O Modelo Governativo da Cultura Kaizen proposto revigora o envolvimento do Banco na implementação do modelo, destacando o alinhamento do mesmo com a estratégia e valores da organização.

**Palavras-chave:** Modelo Governativo para a implementação e sustentação da cultura *Kaizen*; *Lean* nos serviços; *Lean* na banca; Cultura *Kaizen*; Momentos *Kaizen*



## **Abstract**

The kaizen methodology, based on Lean Thinking, is a reality in all sectors of industry worldwide, however its implementation and support is assumed as an optimization project, neglecting the foundation of its philosophy, as a cultural transformation program, towards the continuous improvement. The implementation of a continuous improvement program allows workers to approach the strategies and values of the organization, involving them in the change process.

The banking sector is going through a period that requires a quick digital transformation and adaptation to the new market demands. The financial institutions require cultural and operational transformation programs, in order to increase efficiency through innovation and/or automation of tasks.

The implementation of a governance model of the Kaizen culture, based on Lean methodologies, from the automotive industry, is a challenge for a financial institution. This dissertation demonstrates the principles of Lean philosophy, based on a sustainable model, which leads to a cultural transformation, crucial for any organization to develop the ability to adapt to change. This transformation must be rooted in the rapid and constant development of new products and services, making the innovative organization, simple, close, and customer-focused, in order to be able to adapt quickly to the demands of stakeholders, in order to gain market share.

Throughout the dissertation, the development of the Kaizen system is based on literature and senior management experience, current or previously responsible for Lean implementation of programs, in large service organizations. The presented proposal follows the alignment of the existing program of continuous improvement in Millennium BCP, considering analyzes of indicators, incorporating new content and improving the key aspects to its success.

The Governance Model of the Kaizen Culture proposed invigorates the Bank's involvement in the implementation of the model, highlighting the alignment thereof with the strategy and values of the organization.

**Keywords:** Governance Model for the implementation and support of Kaizen culture; Lean in services; Lean in banking; Kaizen culture; Kaizen moments.





## **Lista de Abreviaturas**

AMC - Aplicação da Melhoria Contínua

AS - Agentes de Simplificação

Banco Comercial Português, S.A. - Banco, BCP, Millennium BCP

CK - Consultor Kaizen

DMAIC - *Define, Measure, Improve, Control*

DO – Direção de Operações

DOP – Departamento Otimização de Processos

DQAR – Direção de Qualidade e Apoio à Rede

FTE - *Full-Time Equivalent*

IT – *Information Technology*

JIT – *Just-In-Time*

KPI – *Key Performance Indicator*

OEE – *Overall Equipment Effectiveness*

OS – Ondas de Simplificação

PASO – Projeto Agentes de Simplificação Operacional

RCK - Representante dos Consultores Kaizen

SK - Sistema *Kaizen*

SMED – *Single Minute Exchange of Dies*

SR - Sistema de Reconhecimento

TPM – *Total Productive Maintenance*

TPS – *Toyota Production System*

TQM - *Total Quality Management*

UDMC – Unidade de Dinamização da Melhoria Contínua

VSM – *Value Stream Mapping*

WIP – *Work in Process*

## Índice

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1	ENQUADRAMENTO .....	1
1.2	JUSTIFICAÇÃO DO TEMA .....	3
1.3	OBJETIVOS .....	4
1.4	METODOLOGIA .....	5
1.5	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	6
<b>2</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>9</b>
2.1	CONCEITO E ORIGEM <i>LEAN</i> .....	9
2.2	PRODUÇÃO EM MASSA <i>VERSUS</i> PRODUÇÃO <i>LEAN</i> .....	11
2.3	PRINCÍPIOS <i>LEAN THINKING</i> .....	12
2.4	DESPERDÍCIOS .....	14
2.5	VALOR .....	19
2.6	ORGANIZAÇÕES - PESSOAS <i>LEAN</i> .....	20
2.6.1	Gestão do Conhecimento Organizacional .....	21
2.7	<i>KAIZEN</i> .....	24
2.7.1	Cultura Organizacional <i>Kaizen</i> .....	25

2.8	IMPLEMENTAÇÃO <i>LEAN</i> E <i>KAIZEN</i> .....	25
2.8.1	Objetivos da implementação <i>Lean/Kaizen</i> .....	26
2.8.2	Fatores de Sucesso.....	27
2.8.3	Elaboração de Sistema <i>Kaizen</i> – Ferramentas <i>Lean</i> .....	31
2.8.4	Momentos <i>Kaizen</i> “Melhoria Contínua” .....	34
2.9	ENVOLVÊNCIA E COMPROMISSO DA LIDERANÇA <i>LEAN</i> .....	35
2.10	SERVIÇOS.....	39
2.10.1	<i>Industry 4.0 for services</i> .....	39
2.10.2	<i>Lean Service</i> .....	40
2.10.3	<i>Lean</i> nas organizações financeiras .....	41
2.10.4	<i>Lean</i> nas organizações portuguesas.....	44
2.11	SUSTENTABILIDADE SK – SUCESSO CORPORATIVO .....	44
2.12	REFLEXÃO BIBLIOGRÁFICA .....	45
<b>3</b>	<b>MILLENNIUM BCP – CARACTERIZAÇÃO .....</b>	<b>47</b>
3.1	GRUPO MILLENNIUM.....	48
3.1.1	Realidade após assistência financeira “Processo de reestruturação” .....	49
3.1.2	O Banco Millennium BCP, o maior Banco privado português .....	49
3.1.3	Estratégia Millennium BCP.....	50

3.1.4	Estrutura da organização Millennium BCP.....	51
3.1.5	Unidade de Dinamização da Melhoria Contínua (UDMC).....	53
3.2	BANCO E A MELHORIA CONTÍNUA .....	63
<b>4</b>	<b>ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>65</b>
4.1	METODOLOGIA ESTUDO DE CASO .....	65
4.2	PROGRAMA KAIZEN .....	65
4.2.1	Momentos <i>Kaizen</i> em diferentes departamentos.....	66
4.2.2	Aplicação da Melhoria Contínua.....	72
4.2.3	Consultores Kaizen.....	72
4.2.4	Parcerias com Empresas Externas.....	73
4.2.5	Evento Parceiros <i>Kaizen</i> 2016.....	74
4.2.6	Comunicação do Programa Kaizen .....	75
4.2.7	Benefícios Programa Kaizen .....	76
4.2.8	Inquéritos Programa Kaizen .....	80
4.3	PROJETO AGENTES DE SIMPLIFICAÇÃO OPERACIONAL.....	81
4.3.1	Benefícios .....	82
4.4	IMPACTOS POTENCIAIS NO BCP.....	83
4.5	MODELO GOVERNATIVO DA CULTURA KAIZEN – MILLENNIUM BCP .....	84

4.5.1	Enquadramento.....	84
4.5.2	Modelo Governativo.....	84
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>89</b>
5.1	PRINCIPAIS CONTRIBUTOS.....	91
5.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	91
5.3	SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS .....	92
<b>6</b>	<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>93</b>
<b>7</b>	<b>ANEXOS.....</b>	<b>101</b>

## Índice de Figuras

FIGURA 1.1 - PLANEAMENTO DE ATIVIDADES .....	6
FIGURA 1.2 – ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	8
FIGURA 2.1 - LEAN SIX SIGMA .....	11
FIGURA 2.2 - OS DOIS NOVOS PRINCÍPIOS .....	13
FIGURA 2.3 - OS CINCO PRINCÍPIOS DO LEAN THINKING .....	13
FIGURA 2.4 - OS SETE DESPERDÍCIOS.....	16
FIGURA 2.5 - OS OITO TIPOS DE DESPERDÍCIO – <i>DOWNTIME</i> .....	17
FIGURA 2.6 - CRIAÇÃO DE CONHECIMENTO EM CONTEXTO REAL .....	23
FIGURA 2.7 - AS VERTENTES <i>KAIZEN</i> .....	24
FIGURA 2.8 - <i>LEAN HOUSE</i> .....	34
FIGURA 2.9 - PIRÂMIDE INVERTIDA DE HIERARQUIAS .....	37
FIGURA 2.10 - OS TRÊS EIXOS <i>LEAN</i> .....	46
FIGURA 3.1 - INDICADORES DE QUOTAS DE MERCADO BCP.....	50
FIGURA 3.2 - MODELO DE ADMINISTRAÇÃO BCP.....	52
FIGURA 3.3 - COMPONENTES DO PROGRAMA <i>KAIZEN</i> .....	55
FIGURA 3.4 - MOMENTOS <i>KAIZEN</i> .....	57
FIGURA 3.5 - INDICADORES DO SISTEMA DE RECONHECIMENTO .....	59
FIGURA 3.6 - TIPOS DE RECONHECIMENTO.....	59
FIGURA 3.7 - CADERNO DE INICIATIVAS <i>KAIZEN</i> IMPLEMENTADAS .....	62
FIGURA 4.1 - REGISTO DE INICIATIVAS NA AMC .....	77
FIGURA 4.2 - MODELO GOVERNATIVO DA CULTURA <i>KAIZEN</i> .....	85





## Índice de Tabelas

TABELA 2.1 - PRODUÇÃO LEAN Vs PRODUÇÃO EM MASSA.....	12
TABELA 2.2 – BENEFÍCIOS DA IMPLEMENTAÇÃO <i>LEAN</i> .....	27
TABELA 2.3 - FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO .....	28
TABELA 2.4 - IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA .....	29
TABELA 2.5 - FERRAMENTAS <i>LEAN</i> .....	31
TABELA 2.6 – CLASSIFICAÇÃO DE FERRAMENTAS <i>LEAN</i> (ADAPTADO ÇAKMAKCI, 2009).....	32
TABELA 3.1 - OBJETIVOS PROGRAMA KAIZEN.....	54
TABELA 3.2 - PRIORIZAÇÃO DE PROCESSOS PARA O PASO.....	63
TABELA 4.1 - MAPA DE REGISTO DE INICIATIVAS KAIZEN - DEPARTAMENTO Y .....	67
TABELA 4.2 - MAPA DE REGISTO DAS INICIATIVAS KAIZEN – DEPARTAMENTO X .....	68
TABELA 4.3 - RESUMO DAS INICIATIVAS <i>KAIZEN</i> DO DEPARTAMENTO X E Y .....	69
TABELA 4.4 - TAXA DE PARTICIPAÇÃO DAS EQUIPAS POR DEPARTAMENTO .....	71
TABELA 4.5 - DADOS ACUMULADOS DOS DEPARTAMENTOS .....	71
TABELA 4.6 - TIPO DE INICIATIVAS IMPLEMENTADAS .....	77
TABELA 4.7 - INICIATIVAS IMPLEMENTADAS DO .....	78
TABELA 4.8 – BENEFÍCIOS DAS INICIATIVAS .....	79
TABELA 4.9 - DISTRIBUIÇÃO DAS INICIATIVAS "EM IMPLEMENTAÇÃO" .....	79
TABELA 4.10 - INICIATIVAS - AGENTES DE SIMPLIFICAÇÃO OPERACIONAL.....	82
TABELA 4.11 - BENEFÍCIOS - AGENTES DE SIMPLIFICAÇÃO OPERATIVA" .....	82



# 1 Introdução

## 1.1 Enquadramento

A economia mundial está atualmente envolvida numa realidade volátil, que engloba as organizações de todas as geografias. O abrandamento da economia, o reduzido ou inexistente crescimento económico dos países desenvolvidos, e o contínuo aumento do desemprego, resultam na diminuição do poder de compra das populações, com consequente perda de volume de negócio para todos os sectores. Deste modo, as organizações são expostas às adversidades.

Este cenário leva a repensar as estratégias e filosofias de gestão, de forma a agilizar as organizações a conseguirem, eficientemente, adaptarem-se às exigências do mercado. Surge a inovação e estratégia cultural, que conduz ao desenvolvimento e crescimento equilibrado e sustentado, apostando na redução de custos e aumento da qualidade dos produtos e/ou serviços. O crescimento equilibrado e sustentado exige um modelo estratégico, que vise a redução da variabilidade e o aumento da flexibilidade, reduzindo *Lead Times*<sup>1</sup>. O suporte intemporal destes modelos reclama uma contínua mudança cultural, de modo a mover toda a estrutura de uma organização, no sentido da eficiência. Este objetivo de otimização resulta na criação de valor para as organizações, essencial para o aumento da vantagem competitiva.

Nas organizações nada se perde tudo se transforma, em linha com a estratégia corporativa, desde que definida e implementada. Cada organização pensa e comporta-se consoante o modelo estratégico, no qual deve estar incluído o pilar da melhoria contínua e otimização, nomeadamente o *Lean Thinking* (pensamento magro). Este pensamento sustenta a dinâmica e o processo da melhoria contínua nas organizações.

O *Lean Thinking*, termo mundialmente conhecido, obteve notoriedade através da obra literária de (Womack e Jones, 1996), que descreve esta filosofia de gestão como o “antídoto para o desperdício”. O conceito de desperdício é descrito pelo autor como qualquer atividade humana, ou qualquer outro tipo de atividade, ou recursos usados indevidamente e que contribuem para o aumento dos custos de tempo, e de insatisfação do cliente (interno ou externo). O *Lean Thinking* é a solução

---

<sup>1</sup>O tempo que um serviço requer para ser fornecido é a soma do tempo de contato - tempo total em que o trabalhador está realmente a trabalhar em prestação de serviços - mais o tempo de espera – tempos em que os diferentes funcionários envolvidos no processo estão à espera de algum material e/ou orientação para iniciar o processamento das suas tarefas dentro de todo o processo. Este tempo total é chamado o tempo de espera (“*lead time*”) de um processo.

para a atuar sobre os desperdícios, que irá resultar na redução de vários tipos de custos para as organizações, aumentando a sua margem competitiva.

A aplicação das metodologias *Lean* e *Six Sigma* em qualquer organização requer um modelo de implementação, visando a estratégia corporativa. Segundo Snee e Hoerl ( 2003), o modelo necessita de reunir três condições, designadamente i) a liderança ativamente comprometida, ii) a utilização dos melhores talentos, e iii) a obtenção de uma infraestrutura de suporte.

Uma análise preliminar permite admitir que a segunda e terceira condição possam advir exclusivamente do sucesso da primeira. Consequentemente, esta análise revela a importância do envolvimento da liderança, e como esta deve ser considerada o fator primígeno do modelo de implementação.

Castro (2013) clarifica a importância da primeira condição descrevendo exemplos concretos, como o tempo que os colaboradores despendem para a prática da aplicação das metodologias *Lean*, revertendo para a responsabilidade da gestão de topo, consequência da visão adotada. O autor refere ainda, que por vezes são levantadas questões quanto ao tempo despendido nos projetos de melhoria, preocupação que reflete a falta de entendimento sobre a temática. Consequentemente, nestas organizações não se promovem os projetos de melhoria, demonstrando que não é reconhecido o tempo que os colaboradores disponibilizam com tarefas ineficientes e ineficazes.

A globalização permite conhecer os casos de sucesso da implementação desta filosofia, simultaneamente aprender com a experiência e melhorar continuamente. Neste sentido, identifica-se a necessidade e importância do envolvimento da gestão de topo nos projetos de melhoria contínua. Este envolvimento é um fator de sucesso que permite uma maior eficácia e continuidade dos projetos, quando devidamente considerado.

De modo a incluir as referidas considerações, que servem como base do *Lean Thinking*, é necessário que as organizações desenvolvam modelos sustentados da implementação e dinamização das metodologias *Lean/Kaizen* (Mann, 2010; Womack, 2010).

A cultura *Kaizen* (cultura de melhoria contínua), a implementação de metodologias, e a sustentabilidade requerem um modelo de implementação estruturado, através do envolvimento de todos, e suportado temporalmente de modo a garantir a mudança cultural.

Independentemente do sector de atividade da organização, a cultura *Kaizen* é aplicável em todas as realidades, requerendo, porém, ajustamento às necessidades. (Pyzdek, 2003)

No sector dos serviços, a adaptabilidade e implementação do *Lean Thinking* é ainda recente face ao sector de origem, *i.e.*, a indústria de produção automóvel. Todavia, inúmeras organizações do sector premiam estes projetos que se têm revelado vencedores. As características únicas dos serviços geram novos desafios à filosofia *Lean Thinking*, exigindo uma nova abordagem suportada por novas ferramentas e metodologias (Asnan, Nordin e Othman, 2015; Pinto, 2009).

Em suma, a adoção da filosofia *Lean Thinking*, de acordo com Pinto (2009), abre novas janelas de oportunidade para as organizações se adaptarem e desenvolverem num mundo cada vez mais complexo e instável.

## 1.2 Justificação do tema

A melhoria contínua resulta quer da cultura, quer da estrutura das organizações, seja esta vertical, ou horizontal, a qual está integralmente dependente da estratégia definida pelas hierarquias, e da importância que estas atribuem à mesma. Por forma a potenciar os resultados, o modelo adotado necessita de ser devidamente estruturado face à realidade da organização.

Nas organizações, a implementação da filosofia *Kaizen/Lean* não é acolhida de igual forma por todos colaboradores, por várias razões, das quais se destacam os receios pela eliminação de tarefas, e consequente diminuição de postos de trabalho.

O desenvolvimento de um modelo governativo, que potencie a receptividade por parte de toda a estrutura hierárquica, permitirá a mudança cultural e poderá conduzir a significativos resultados de eficiência. O modelo deve seguir os dois sentidos da disseminação da cultura de melhoria contínua – *top-down e bottom-up* -, de modo a implementá-la de forma transversal.

A realidade do sector bancário tem alterado significativamente nos últimos anos, verificando-se a necessidade de automação e externalização de serviços, e redução de custos da estrutura operativa. Neste sentido, o Millennium BCP dispõe de um departamento com equipas especializadas em otimização de processos, de forma a acompanhar as necessidades de inovação e automação dos mesmos. A implementação da filosofia e ferramentas *Lean* iniciou-se em 2010, tendo sido criada uma equipa para a dinamização da melhoria contínua na Direção de Operações (doravante designada por "DO"), que posteriormente abrangeu outras direções.

O Programa Kaizen teve início no primeiro trimestre de 2015, implementado pela Unidade de Dinamização da Melhoria Contínua (doravante designada por "UDMC"). Este programa abrange mais de 400 colaboradores, e apresenta resultados em várias direções.

A experiência profissional na UDMC permitiu verificar a importância e o potencial impacto, que um modelo governativo da cultura *Kaizen*, teria nos resultados de eficiência e otimização operativa no Millennium BCP.

O Kaizen Institute assume cada vez mais importância a nível mundial, com a aplicação da referida filosofia *Kaizen/Lean*. O Kaizen Institute aplica o conceito *Lean*, com grande ênfase na melhoria constantemente realizada por todas as pessoas, e em todas as áreas da organização. O Kaizen Institute também defende a importância da envolvimento dos *Leaders*, para que se atinja os resultados desejados através da abordagem *top-down*.

Nestes termos, esta dissertação permite a estruturar no sentido *top-down* a envolvimento de cada linha hierárquica, bem como da equipa que suporta o Programa Kaizen.

### 1.3 Objetivos

Com base nas necessidades das grandes organizações, pretende-se com a presente dissertação identificar os principais pilares para um modelo governativo da cultura *Kaizen*, visando os fatores críticos de sucesso e identificando as melhores estratégias para atingir a eficiência.

Através da identificação e descrição das necessidades de cada um dos pilares, será possível desenhar o modelo governativo de que as organizações carecem.

O objetivo fundamental firma-se na delimitação do modelo governativo da melhoria contínua, concretamente para o Millennium BCP. Assim, pretende-se apresentar o referido modelo ajustado à realidade da instituição.

O modelo governativo proposto é definido com base na análise às necessidades do atual Programa Kaizen, e nos contributos que a implementação *Lean* tem retribuído ao Millennium BCP, em simultâneo com a revisão de literatura.

A implementação dos vários pilares, do modelo governativo da cultura *Kaizen*, transformará o Millennium BCP num exemplo a seguir no sector em que se insere, criando por isso vantagem competitiva.

## 1.4 Metodologia

A presente dissertação foi desenvolvida com base na experiência adquirida ao longo do estágio curricular e profissional realizado na UDMC, no Millennium BCP, o qual incidiu fundamentalmente na otimização de processos através da utilização da metodologia *Lean/Kaizen*, e na participação nas atividades diárias do Programa Kaizen. O estágio, além de permitir cooperar ativamente nos projetos de otimização, proporcionou a exposição a todo o envolvimento da temática, e, consequentemente coabitar com os factos da aplicação da filosofia *Lean* nos serviços bancários. Nestes termos, a dissertação segue a metodologia de estudo de caso definida por Yin (1993, 1994).

Numa primeira fase, são ativamente incorporados os vários projetos de implementação *Kaizen/Lean* da equipa UDMC. Nesta fase, o contacto com todos os intervenientes no decorrer dos projetos e posteriormente, no acompanhamento periódico dos mesmos serviu como metodologia de deteção e levantamento dos fenómenos. Numa segunda fase, foram contactadas empresas externas e profissionais da implementação *Kaizen/Lean*, de forma a realizar *benchmarking*, interpretando os pontos fortes e fracos da aplicação e disseminação da filosofia *Lean*. Além disso, durante o período de base para o estudo, equipa desenvolveu novos momentos da cultura *Kaizen* e frequentou formações especializadas no Kaizen Institute.

Por fim, foram asseguradas várias tarefas de *ongoing* do Programa Kaizen e geridas as necessidades das equipas e direções envolvidas. Simultaneamente, foi implementado o programa numa nova direção.

A necessidade de expor à organização, nomeadamente à gestão de topo, as boas práticas das organizações que mais e melhor investem na aplicação da metodologia *Lean/Kaizen*, conduziu à apresentação de uma proposta de trabalho. Para demonstrar a importância e os benefícios da filosofia *Lean*, e a consequente necessidade de implementar um modelo governativo com base nesta metodologia, foi proposto um evento para reunir empresas nacionais de relevância nas instalações do Banco - “Encontro de Parceiros *Kaizen* 2016”.

O planeamento do modelo governativo, adaptado às necessidades e baseado na estratégia da organização, foi realizado com base na análise de artigos científicos da especialidade, livros, dissertações, troca de experiências e levantamento de necessidades dos intervenientes do Programa Kaizen.

Devido à dimensão do Programa Kaizen e à necessidade de análise de indicadores do mesmo no que respeita à opinião dos envolvidos, foi desenvolvido um inquérito de satisfação devidamente ajustado e validado para o lançamento do mesmo à DO.

O Programa Kaizen é sustentado por uma ferramenta informática, que é utilizada para recolher informação e tendências a colmatar no modelo governativo da cultura *Kaizen*, permitindo, também, calcular o impacto da implementação do mesmo.

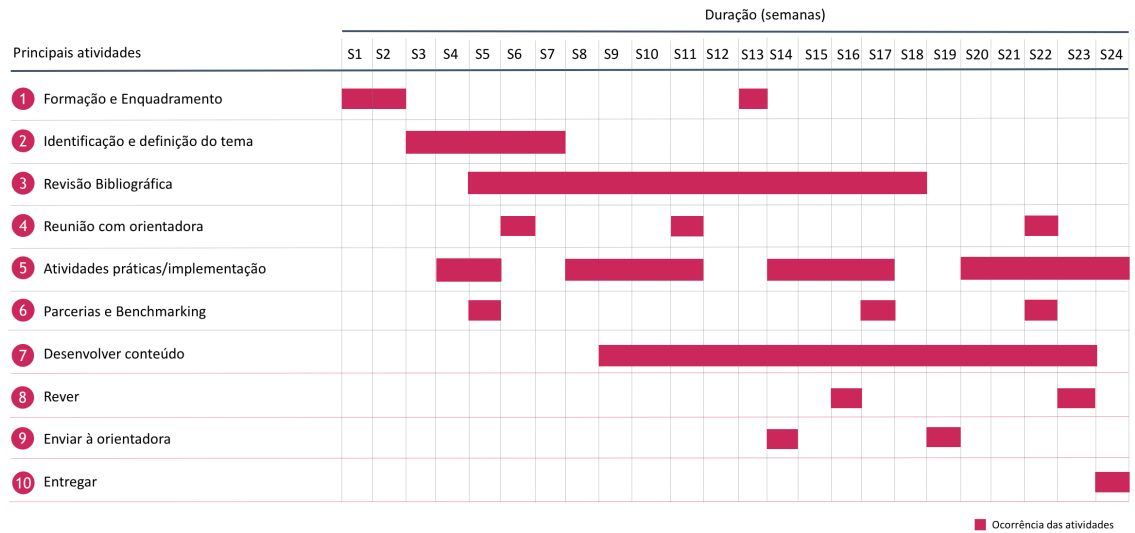


Figura 1.1 - Planeamento de atividades

### 1.5 Estrutura da dissertação

A presente dissertação está organizada em cinco capítulos os quais se encontram resumidos na Figura 1.2.

O primeiro capítulo - Introdução - contempla o enquadramento, justificação da escolha do tema, os objetivos propostos a alcançar e a metodologia utilizada.

O segundo capítulo reverte para a revisão bibliográfica, na qual é analisado o conhecimento referente à filosofia *Lean*, as ferramentas existentes, as ferramentas utilizadas nos serviços, e a sua aplicabilidade nas diferentes realidades industriais. Neste capítulo é também analisada a literatura, de forma a identificar os conceitos relativos à atribuição dos comprometimentos nas organizações. Os eventos *Kaizen*, a gestão do conhecimento, e as equipas de suporte à implementação da filosofia *Lean* são também analisados e revistos do ponto vista das grandes organizações de serviços.



O capítulo seguinte - Millennium BCP - pretende descrever a organização, o contexto e importância da mesma no sector em que se insere. Após o enquadramento é apresentada a estratégia e os valores do Banco, relacionados com a implementação da filosofia *Lean*. Posteriormente, é apresentado o Programa Kaizen e as várias componentes do mesmo, as metodologias que o incorporam, as ferramentas disponíveis, e os momentos de implementação da cultura *Kaizen*. Neste capítulo é também descrita a importância da melhoria contínua no Millennium BCP.

O quarto capítulo - Estudo de Caso - analisa as componentes do Programa Kaizen instituído na DO. A análise do programa baseia-se no que está implementado, nas ferramentas e metodologias implementadas na instituição. São também analisados dados referentes ao Projeto Agentes de Simplificação Operacional na rede de retalho, que se baseia na implementação dos princípios *Lean* no *font-office*. São analisados os benefícios da implementação das ferramentas *Lean* através do Programa Kaizen e do Projeto Agentes de Simplificação Operacional. O modelo governativo prevê o envolvimento e compromisso para as várias linhas de gestão, por forma a serem periodicamente potenciados momentos de acompanhamento, e estes serem analisados pelas hierarquias responsáveis pelos mesmos. São traçadas linhas para uma consistente monitorização, e consequente envolvimento dos líderes de topo. Este envolvimento é justificado com impactos nos resultados, e na necessidade de alinhar a aplicação da melhoria contínua com a estratégia delineada pela gestão de topo.

O quinto capítulo apresenta as conclusões, no qual sucintamente são descritas as vantagens da implementação da filosofia *Lean*, especificando os benefícios que goza o Millennium BCP. De modo transversal, é descrita a importância de disseminar a cultura *Kaizen* no Banco, quer no *back-office*, quer no *front-office*. No decorrer do presente capítulo, a proposta para a instituição do modelo governativo é defendida, e são apresentadas as dificuldades e constrangimentos para estruturação do mesmo, bem como sugestões para estudos futuros.

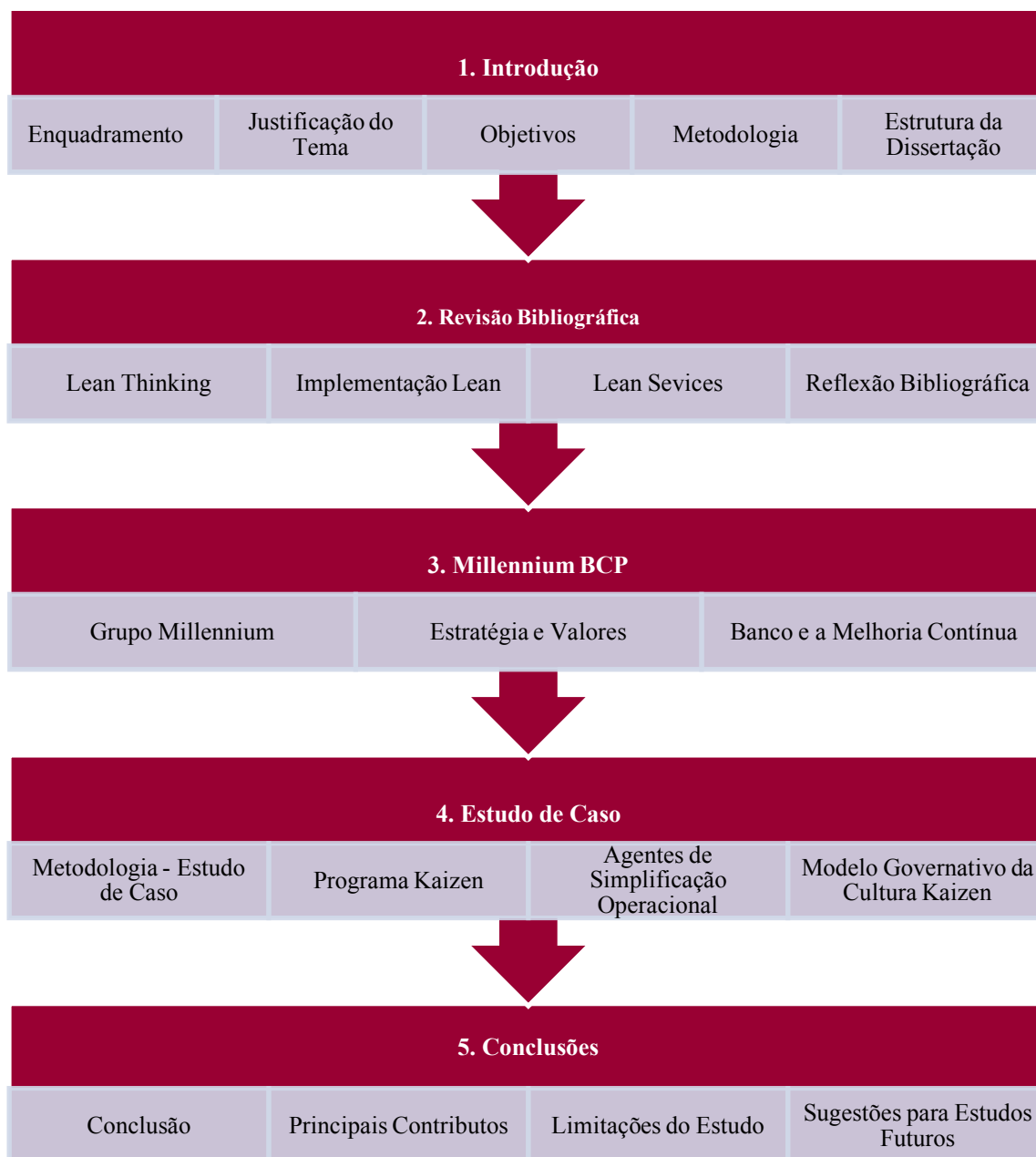


Figura 1.2 – Estrutura da Dissertação

## 2 Revisão Bibliográfica

O presente capítulo contempla o enquadramento histórico e evolutivo do *Lean* com base nos vários autores de referência. Simultaneamente, descreve a importância da liderança e gestão de topo nos sistemas de melhoria contínua, bem como os desafios da sua implementação nos serviços, nomeadamente no sector bancário.

### 2.1 Conceito e origem *Lean*

A abordagem *Lean* tem por base as práticas desenvolvidas no Japão, no início dos anos 50 do século XXI, na empresa Toyota Motor Corporation, pelos engenheiros automóveis Ohno e Shingo (Arnheiter e Maleyeff, 2005; Ohno, 1988; Womack, Jones e Roos, 1990). Após a Segunda Guerra Mundial, a Toyota implementou o sistema de produção, *Toyota Production System* (doravante designada por "TPS") (Monden, 2012), o qual se baseava na lógica de produção através de fluxo contínuo, com incisão na satisfação do cliente e redução de desperdícios *supra* descritos.

Eiji Toyota analisou o sistema de produção em massa utilizado pela Ford, antes de assumir o controlo da empresa *Toyota Motor Corporation*, permitindo-lhe balancear as diferentes realidades e necessidades, face ao enquadramento das diferentes economias. Esta preocupação surgiu devido à necessidade de existência de diferentes volumes de produção, e mediante exigências governamentais colocadas ao sector automóvel, no Japão, que levaram ao incremento da qualidade dos produtos e das condições de trabalho dos colaboradores (Holm e Åhlström, 2010; Monden, 2012; Ohno, 1978,; 1988; Pinto, 2009; Womack e Jones, 2005).

O modelo de produção TPS baseia-se no conceito *Just-in-time* (doravante designado "JIT"), de forma a ajustar a produção com a procura, com o intuito de produzir apenas o necessário, na quantidade e tempo definidos (Monden, 2012; Suzaki, 1987).

A implementação do TPS assegura impactos na diminuição ou eliminação de falhas e *rework*, visando, simultaneamente, a redução de custos de não qualidade, de serviços de manutenção de equipamentos, de matérias-primas e de horas extra, fundador da *Toyota Motor Company*, e o seu diretor de produção, Taiichi Ohno, desenvolveram o TPS para reduzir desperdícios, *i.e.* "mudas" em língua japonesa (Ohno, 1978,; 1988; Womack, 2010; Womack e Jones, 2005).

Taiichi Ohno afirma, no seu livro intitulado "*Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*", que "devemos eliminar todas as atividades que não acrescentem valor, ou seja, eliminar desperdícios", "de forma a criar valor ao cliente" (Ohno, 1988).

O sistema produtivo TPS foi, de modo primordial, designado como *Lean Production* pelo investigador John Krafcik, no Massachusetts Institute of Technology, do International Motor Vehicle Program (Womack, Jones e Roos, 1990).

*Lean Production* é definido na obra “*The Machine That Changed The World*”, como “uma abordagem que elimina o desperdício através da redução de custos no processo de produção em geral, e na utilização de mão de obra de produção através do processo de melhoria contínua”, sendo considerado neste artigo como um sistema inovador, do qual resultou enorme visibilidade (Womack, Jones e Roos, 1990).

O significado do termo *Lean*, i.e., "magro" em língua portuguesa, como *supra* mencionado, não assume uma definição consensual entre os vários autores (Suárez-Barraza, Smith e Dahlgaard-Park, 2012). Contudo, em sentido lato, *Lean* é um modo de pensar e gerir organizações, que inclui todos os fluxos de informação e produto, com base na importância do valor para cada interveniente. As ferramentas *Lean* são utilizadas para promover a mudança e flexibilidade organizacional, assente na transformação cultural e ferramentas de apoio. (Taveira, 2015; Kerper, 2010 *apud* Maia et al, 2011; Pinto, 2009; Tyagi, Cai, Yang, & Chambers, 2015; Wilson, 2010, Anvari et al., 2011, Shah e ward, 2007, *apud* Taveira, 2015; Suárez-Barraza et al., 2012).

A importância do conceito do termo e da metodologia *Lean* não é apenas uma questão de semântica, sendo essencial para as organizações compreenderem o que se está a abordar e desenvolver, para evitar erros de interpretação ou de expectativas inadequadas ( Kerper *apud* Maia, Alves e Leão, 2011; Suárez-Barraza, Smith e Dahlgaard-Park, 2012; Wilson, 2010).

Howell (2011) cita "The Lean Enterprise Institute" para explicar o conceito do *Lean Thinking* para essa organização, a qual resume os princípios pelos quais a filosofia se rege<sup>2</sup>.

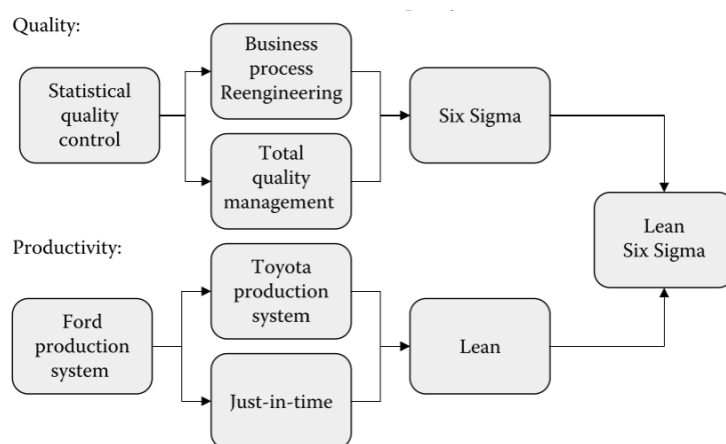
---

<sup>2</sup> “*Lean thinking changes the focus of management from optimizing separate technologies, assets, and vertical departments to optimizing the flow of products and services through entire value streams that flow horizontally across technologies, assets, and departments to customers. Eliminating waste along entire value streams, instead of at isolated points, creates processes that need less human effort, less space, less capital, and less time to make products and services at far less costs and with much fewer defects, compared with traditional business systems. Companies are able to respond to changing customer desires with high variety, high quality, low cost, and with very fast throughput times. Also, information management becomes much simpler and more accurate.*” (The Enterprise Institute *apud* Howell, 2011).

O termo *Lean* e o *Lean Thinking*, por vezes, é conotado pelos menos entendidos como uma abordagem à redução de custos, através da redução de postos de trabalho (Hanna, 2007). É crucial acautelar o estereótipo negativo do termo *Lean* junto dos colaboradores, evitando o desmérito e consecutiva desconfiança e desmotivação.

Na década de 1980, a gestão total da qualidade (TQM - *Total Quality Management*) foi o foco das empresas, com a origem na Motorola. A metodologia *Six Sigma* baseia-se na gestão da qualidade, com base na medição de indicadores de gestão, para aumentar a qualidade e reduzir a variabilidade da produção (C. *et al.*, 2013; Pinto, 2009). Em simultâneo, a implementação *Lean* focada na eliminação ou redução de desperdícios, permitiu que as metodologias *Six Sigma* obtivessem melhores resultados, servindo-se da uniformização dos processos, derivada da implementação *Lean* (Pinto, 2009). A consequente relação entre as metodologias originou o termo *Lean Six Sigma* conforme se pode verificar na Figura 2.1, que usufrui do melhor de ambas as metodologias (George, Rowlands e Kastle, 2006).

O TQM controla a variabilidade e qualidade através do DMAIC (*Define – Measure – Analyze – Improve – Control*), metodologia de resolução de problemas, a qual se resume em cinco fases, nomeadamente: 1) definir; 2) descrever; 3) analisar; 4) melhorar; e 5) controlar (George, 2003).



Fonte: (George, 2003)

Figura 2.1 - Lean Six Sigma

## 2.2 Produção em massa *versus* Produção *Lean*

O sistema de produção em massa permite assegurar a longa produção de produtos *standards*, os quais permitem ao cliente obter um custo de aquisição reduzido. Este sistema leva à reduzida variedade de produtos fabricados, o que implica um modo de operação tedioso por parte da força de trabalho (Melton, 2005).

A produção *Lean*, posteriormente filosofia *Lean*, surgiu a partir de uma evolução da produção em massa impulsionada por Henry Ford (Melton, 2005).

Segundo Ohno, a maior preocupação pós-guerra passava por produzir produtos de alta qualidade e reduzir custos de produção, através da máxima eliminação de desperdício (Holweg, 2007; Wilson, 2010). Por desperdício ou muda, entenda-se toda a atividade que não acrescente valor, devendo ser vista como uma oportunidade de melhoria do desempenho das organizações (Cruz-Machado, 2007,; 2014; Womack, 2006).

Tabela 2.1 - Produção Lean Vs Produção em Massa

Sistema Produtivo	Produção em Massa	Produção Lean
Empresa de Origem	Ford	Toyota Motor Corporation
Impulsionador	Henry Ford	Kiichiro Toyoda e Taiichi Ohno
Equipa de Gestão	Profissionais especificamente formados	Equipas versáteis em todos os níveis da organização
Operadores	Operadores com pouca ou inexistente formação	Equipas versáteis em todos os níveis da organização
Equipamento	Focado em desempenhar apenas uma tarefa	União de sistemas automáticos e manuais de forma a produzir em larga escala e com versatilidade
Método de Produção	Elevados volumes de produção de produtos (Sistema <i>Push</i> )	Produzir somente sob as encomendas do cliente standard (Sistema <i>Pull</i> )
Filosofia Organizacional	Gestão hierárquica feita exclusivamente pela administração	Fluxo de valor, utilizando níveis adequados de capacitação – atribuição de responsabilidades a todos os níveis da organização
Objetivo	"Bom é o suficiente"	"À procura da perfeição"

Fonte: adaptado de Melton (2005)

A Produção *Lean* destaca-se como sendo um modelo de gestão da produção e das pessoas, diferenciando do sistema de produção em massa. Em suma, *Lean Thinking* procura melhorar constantemente o que de bom já é feito - “à procura da perfeição” -, sustentando-se nas pessoas que estão envolvidas em todas as fases do processo produtivo (May, 2005; Melton, 2005; Womack e Jones, 1996,; 2005)

### 2.3 Princípios *Lean Thinking*

O *Lean Thinking* é considerado, pelos autores Womack e Jones, como uma forma de pensar, baseada em cinco princípios, expostos no ciclo da Figura 2.3 (Womack e Jones, 1996,; 2005).

O primeiro princípio corresponde ao Valor, que reflete o que realmente o cliente valoriza, independentemente de se tratar de um cliente externo ou interno. O *Lean Thinking* foca-se no consumidor e nas suas expectativas, inerentes ao produto ou serviço. Conhecer o Valor é o alicerce dos restantes quatro princípios do *Lean Thinking* (Bhasin e Burcher, 2006).

A Cadeia de Valor é o caminho para identificar atividades necessárias à criação de valor em cada processo, simultaneamente identificando as que não criam valor (desperdícios). A identificação dos desperdícios passa pela análise detalhada da sequência de processos, subprocessos, e atividades pelas quais o produto/serviço é sujeito, até chegar ao consumidor final (Cruz-Machado, 2007,; 2014; Melton, 2005).

O Fluxo Contínuo é composto pela sequenciação das atividades que acrescentam valor, para que o processo flua do modo mais eficiente e eficaz possível. A sequenciação resulta na reorganização dos processos através da eliminação dos desperdícios identificados na Cadeia de Valor. Segundo Melton (2005), a falta de fluxo contínuo nos processos de produção é a principal razão dos *stocks* existentes em armazém, e ao longo da linha de produção.

Sistema *Pull* baseia-se na produção “impulsionada” pela procura do produto, ou seja, as necessidades do cliente lideram o sistema produtivo, produzindo somente a procura (Castro, 2013; Pinto, 2009; Sundar, Balaji e Satheesh Kumar, 2014).

A perfeição é o que garante às organizações percorrerem o ciclo da Figura 2.2, de forma sistemática e sustentável, promovendo a contínua melhoria dos processos, da qualidade e da satisfação do cliente, com base na inovação e eliminação dos desperdícios. Castro (2013) afirma que *Lean* produz o que o cliente procura, a um preço competitivo e com segurança, caminhando a organização para a sustentabilidade.

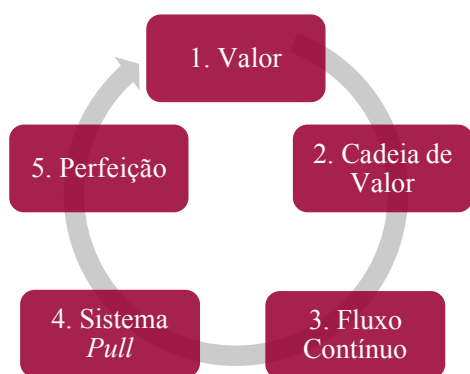


Figura 2.3 - Os cinco princípios do Lean Thinking

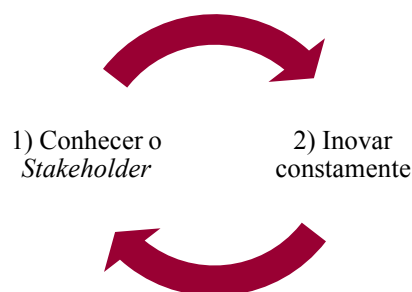


Figura 2.2 - Os dois novos princípios

Pinto (2009) defende uma revisão dos princípios do *Lean Thinking* acrescentando dois princípios a considerar. Estes princípios, apresentados na Figura 2.3, foram desenvolvidos com base nas necessidades dos sectores dos serviços, mas aplicam-se também aos restantes.

O autor identifica a constante necessidade de que se percorra este ciclo simultaneamente com o anterior. É fundamental a organização conhecer para quem está a servir, não se preocupando “só” com o próximo cliente da cadeia de valor, mas sim com o cliente final para o produto ou serviço (Pinto, 2009). Pinto defende que este princípio deverá ser considerado antes de todos. Sem condicionar os princípios anteriores, Castro (2013) aponta que deve ser sempre apoiado pela inovação. Inovar após a consideração dos restantes princípios, irá criar novos produtos, novos serviços e novos processos de valor para o cliente final e todas as partes envolvidas.

Analizados os princípios do *Lean Thinking*, Ohno (1988) expressa de forma coerente o pensamento estratégico a adotar, referindo que a base é o cliente e a satisfação do mesmo, através da remoção dos desperdícios. No subcapítulo seguinte são descritos os vários desperdícios a considerar.

*“All we are doing is looking at the time line from the moment the customer gives us an order to the point when we collect the cash. And we are reducing that time line by removing the non-value-added wastes.”*  
(Ohno, 1988)

## 2.4 Desperdícios

As organizações *Lean* necessitam de identificar os desperdícios aos quais estão sujeitas, e eliminar ou reduzir a ocorrência dos mesmos, de forma a manter ou aumentar o valor para o cliente. Porém, é crucial entender-se o que são desperdícios, e qual a base que permite definir o conceito. É relevante partir do conceito de “equilíbrio” entre a capacidade e a carga. As organizações detêm limitada “capacidade”, determinada pelas pessoas, processos, materiais e tecnologia que possuem, para produzir determinada “carga”, *i.e.*, quantidade de produto/serviço.

Diariamente as organizações esforçam-se para que seja assegurado esse equilíbrio, considerando as necessidades reais de produto/serviço que o cliente procura. O *gap*, ou seja, o desequilíbrio está relacionado com os vários tipos de desperdícios. Taichi Ohno apelidou estes desperdícios como *Muda*, vocábulo Japonês que significa “inutilidade, desperdício” (Ohno, 1988). O autor também descreve como forma de criar valor para o cliente, a eliminação de todas as atividades que não acrescentem valor, *i.e.*, eliminar desperdícios.



Cruz-Machado (2007) descreve os desperdícios como tudo o que acrescenta custo ou tempo, sem acrescentar valor. As tarefas e atividades que não acrescentam valor apresentam, por isso, um enorme potencial de melhoria para o desempenho das organizações, e para o serviço ao cliente (Cruz-Machado, 2007).

No entanto, é recorrente durante a análise dos processos identificarem-se tarefas que não acarretam valor para o cliente, aparentemente consideradas desperdício. Contudo, estas atividades são imprescindíveis, constituindo o controlo de qualidade, um excelente exemplo dessa indispensabilidade (Ohno, 1988; Pinto, 2009). No limite, se as metodologias *Lean* estiverem totalmente aplicadas às organizações, as tarefas como a anteriormente referida deveriam ser também eliminadas, levando à sua externalização (Oppenheim e Felbur, 2015).

A Toyota, através do TPS, identificou as três áreas fundamentais de atuação para a eliminação ou redução do desperdício, designadamente *Mura*, *Muri* e *Muda* (Womack, 2006).

A primeira área mencionada corresponde à variabilidade do produto ou processo em quantidade e/ou qualidade (Acharya, 2011). A segunda área referida respeita ao excesso, proveniente de procura excessivas causadas por afetações externas às organizações (Acharya, 2011). Por fim, *Muda* refere-se a qualquer atividade que não crie valor (Womack, J.P., Jones, 2005). Todavia, por vezes existe desperdício necessário, que acrescenta valor à organização, mas não ao produto final (Acharya, 2011; Melton, 2005; Womack, J.P., Jones, 2005; Womack, 2006).

Os desperdícios *supra* apresentados são conhecidos pelos “3 MU’s”, com a utilização e acompanhamento do TPS. Os autores (Ohno, 1978, 1988; Womack e Jones, 1996) referem que o desperdício está inerente a qualquer atividade que consome recursos, adicionando custos e não gerando valor ao produto ou serviço. Seguindo essa definição, os mesmos autores identificaram os “5M + Q + S”, assumindo sete desperdícios dos quais, dois estão especificamente relacionados com a qualidade “Q” e segurança “S”.

Os “7W - *Seven Wastes*” são apresentados na Figura 2.4. Segundo Womack e Jones (2005), estes são os sete desperdícios mais importantes, os quais são seguidamente identificados e descritos (Womack e Jones, 2005):

1) Sobreprodução: As organizações por vezes dispõem de uma capacidade superior à necessária, o que fomenta uma produção pouco dinâmica. A produção JIT permite produzir a quantidade certa quando é necessária. Pinto (2009) considera a sobreprodução como o desperdício “mais penalizante”, descrevendo que “produzir mais do que o necessário quer dizer fazer o que não é

necessário, quando não é necessário em quantidades desnecessárias.”



Figura 2.4 - Os sete desperdícios

Fonte: adaptado de Castro(2009)

2) Espera: Recorrentes em todos os processos, os tempos de espera implicam ineficiências, particularidade fácil de identificar, mas consecutivamente desvalorizada. Estes tempos advêm da necessidade de otimização de *layout*, ou ineficiente balanceamento da capacidade, ocorrendo sempre que as pessoas, produtos ou equipamentos ficam à espera para serem processados, sem acrescentar valor (Melton, 2005).

3) Transporte: O transporte desnecessário passa pela existência de movimento de produtos, pessoas ou documentos que não acrescentam valor, implicando duplo ou triplo manuseamento, quer dos materiais durante o processo de produção, quer do produto acabado.

4) Processo: Os processos acarretam também por si desperdícios, frequentemente incorrendo em processamento excessivo. O processamento em excesso significa a existência, no processo de produção, de esforços que não acrescentam valor a um produto ou serviço.

5) *Stock*: O surgimento de *stock* é um desperdício que pode ou não ser consequência dos restantes desperdícios. Existência de materiais, peças e produtos em excesso, relativamente às necessidades do processo ou do cliente, interno ou externo. Este tipo de desperdício requer mais manuseamento, espaço, pessoas, papelada, entre outros (Suzaki, 1987).

6) Movimentação: Movimentações são desperdícios inteiramente relacionados com a movimentação excessiva de materiais, de pessoas, de informação, e de documentos (Melton, 2005). Deve ser eliminado todo e qualquer tempo que não esteja a ser usado para acrescentar valor ao produto ou serviço.

7) Defeitos: Os defeitos são erros que ocorrem durante o processo, que podem requerer trabalho adicional, como qualidade do produto ou informação errada (Melton, 2005). Este desperdício incrementa diretamente custos acrescidos, quer em redução quer em perda total de valor do produto ou serviço para o cliente. Isto resulta num incremento destes custos nos produtos/serviços que ostentem a qualidade desejada.

Adicionalmente, Womack e Jones (2005), definem um oitavo desperdício, o não aproveitamento do potencial das pessoas. A alocação dos colaboradores, do capital humano, às necessidades da organização considerando as competências e a formação de cada um, promove os “talentos” internos (Womack e Jones, 2005).

Na Figura 2.5 é apresentada a listagem dos oito tipos de desperdícios, que ilustra a expressão “*downtime*”, *i.e.*, tempo de inatividade.

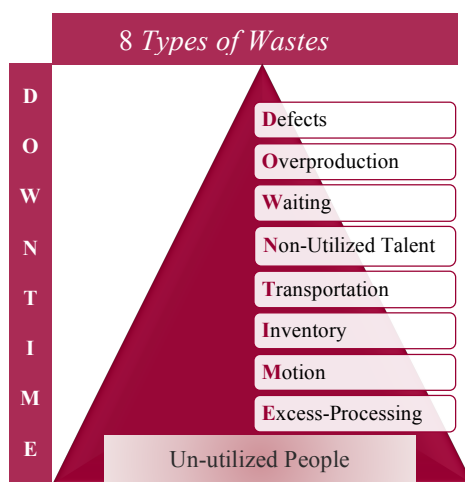


Figura 2.5 - Os oito tipos de desperdício – *downtime*

Segundo Pinto (2009), as organizações *Lean* promovem e premeiam a criatividade das pessoas, através da utilização do seu *brain power*, e consequente motivação dos colaboradores, não só a dos gestores (Pinto, 2009). Através da eliminação do oitavo desperdício, as organizações obtêm eficiências ao nível do desempenho do capital humano.

No sector dos serviços existem também desperdícios a identificar. Pinto (2009) referencia os seguintes, com base nas categorias definidas por Brunt e Butterworth (1998): 1) a não utilização do potencial humano; 2) o desperdício da utilização de sistemas inapropriados; 3) desperdícios de energia; 4) desperdícios de materiais; 5) desperdícios nos serviços de escritório; e 6) desperdícios de tempo do cliente.

Relativamente ao primeiro desperdício, o autor defende que a capacidade de pensar (*brain power*) das pessoas é o primeiro desperdício. A automação de tarefas e atividades, proporciona automação de postos de trabalho, consequentemente diminuição de capital humano, diminuição da capacidade de criar e inovar.

O segundo desperdício é relacionado com o *software* disponibilizado aos colaboradores, que está ocasionalmente desconectado com os vários departamentos. Por vezes, as grandes empresas investem em grandes sistemas que não vão ter retorno, se a organização não estiver preparada para essa realidade.

Quanto ao terceiro desperdício, a energia, especificamente relacionada com as fontes de potência, é também um desperdício, pois a preocupação com o consumo é inexistente ou pontualmente existente. A motivação e alerta, através de comunicação cuidada, pode ter impactos diretos na redução deste desperdício.

Os materiais são um desperdício recorrente, proveniente da reduzida ou ineficaz manutenção, ou atenção com o uso excessivo, sendo este o quarto desperdício indicado pelo autor.

No que respeita ao quinto desperdício, os escritórios são também repositórios de desperdícios, sendo apenas necessário um observador atento e desperto ao *Lean Thinking*. Pinto (2009) referencia como exemplos o “excesso de produtividade”, referentes a excesso de recurso a papel, ou confeção de comida.

O quinto desperdício tem um impacto direto na satisfação do cliente, na medida em que o seu tempo é exposto à necessidade de aguardar, e recorrer a vários departamentos para finalizar o processo.

Em suma, a noção de desperdício e os seus impactos para as organizações são fatores importantes para delinear as necessidades e abordagens a ter. Deve ser tido em conta também, que em qualquer sector, departamento, e equipa existem pessoas a lidar com todo o tipo de desperdícios diariamente. Este facto demonstra a importância da envolvimento de todos na procura pela redução e/ou

eliminação de desperdícios, assim potenciar a criatividade. Ohno (1988) afirmou que um dos objetivos do TPS é “criar pessoas pensantes”.

## 2.5 Valor

O *Lean Thinking* baseia-se na redução de “*Mudas*”, *i.e.*, desperdícios, e na criação de valor com base na perspetiva do cliente, ou seja, o que o cliente valoriza e espera do produto/serviço. Para tal, é necessário compreender o que o cliente realmente valoriza (Melton, 2005). Assim, é indispensável a noção de “valor” estar devidamente clara, porém entenda-se que os *stakeholders* a considerar são os clientes internos e externos de todo o processo. Segundo Castro (2013), qualquer atividade de determinado processo, ou subprocesso detém valor acrescentado para o cliente se obedecer simultaneamente a três critérios: 1) A atividade é importante para o cliente e está disposto a pagar pela mesma; 2) A atividade envolve transformação do produto/serviço; 3) A atividade é realizada adequadamente sem erros nem necessidades de repetições.

O valor de um produto/serviço não é claro para quem usufrui, dependendo efetivamente da importância do mesmo para o cliente. Quer seja interno ou externo, o cliente atribuirá o “valor” consciente ou inconscientemente. A noção de “valor” surge quando ocorre um defeito ou falha do produto/serviço, ou quando a qualidade supera a expectativa e cria essa mesma noção de valor para o consumidor. Pinto (2009) descreve o valor como “a compensação que recebemos em troca do que pagamos”, revertendo então para a noção de “valor monetário”. Saliente-se que os produtos/serviços gratuitos também têm valor, ainda que não acarretem custos, pois o consumidor tem determinada expectativa.

O valor que as organizações geram destina-se à satisfação simultânea das várias partes interessadas. Todas as partes, designadamente clientes, sociedades, colaboradores e acionistas têm interesses e necessidades específicas, e a sua satisfação resulta do valor criado pela organização (Pinto, 2009). Qualquer sector onde se insira determinada organização, o referido supra é válido, no entanto é conveniente refletir no que respeita à noção de valor no sector dos serviços. Pinto (2009) referencia que o cliente que requisita um serviço é regularmente mais exigente que o cliente que compra um produto. Esta exigência eleva a expectativa do cliente face ao serviço prestado, e conseqüentemente, o “valor” esperado pelo mesmo. De modo que a identificação dos desperdícios que comprometem o valor para o cliente é fundamental para identificar as oportunidades para atingir a qualidade esperada.

Em suma, a identificação e quantificação dos desperdícios para a organização permite obter novas

oportunidades, das quais surgiram inovações e, conseqüentemente acrescentaram competitividade ao produto/serviço face ao mercado. Segundo Pinto (2009), nos dias que correm, a palavra “crise” é inúmeras vezes referida, mas “se à palavra “crise” retirarmos o “s”, esta deixa de ser uma ameaça para ser uma oportunidade: crie, pense *lean*!” (Pinto, 2009)

## 2.6 Organizações - Pessoas *Lean*

As organizações são compostas por pessoas, quer em maior, quer em menor número, e todos desempenham funções a melhorar. Segundo Pinto (2009), “numa organização *Lean*, não há lugar para estrelas”, as pessoas de uma mesma organização necessitam de partilhar dos mesmos valores e espírito. O autor defende a necessidade de as organizações conhecerem os talentos que detêm, para que com eles alinhados surjam constantemente vontades de melhoria contínua como um todo, e não de partes. Assim, este autor assume que optar pelas estrelas em detrimento do todo, é um desperdício.

Pinto (2009) defende a importância de desenvolver o talento das pessoas, imputando impactos diretos na capacidade de trabalhar em equipa, e criando uma visão geral do negócio, incentivando a criatividade num todo. Suzaki (1987) acredita que todos conseguem contribuir de alguma forma para a melhoria da qualidade do trabalho, conseqüentemente dos produtos e/ou serviços.

A importância das pessoas e o seu desenvolvimento para potenciar a cultura *Lean* é tal, que Liker identifica seis princípios relacionados com as pessoas, de um total de catorze (Liker, 2005). Em suma, o autor defende o investimento na organização e no desenvolvimento dos colaboradores, de todas as linhas hierárquicas. O investimento na formação e desenvolvimento das lideranças com base nos princípios do *Lean sensei* (líder magro). O autor assume a importância das pessoas e o investimento nas mesmas, incluindo nos fornecedores, pois estes também influenciam a cadeia de valor (Liker, 2005). O mesmo autor defende a criação de *Learning organization*, através da reflexão e partilha do conhecimento entre todos, com enfoque na melhoria contínua da organização através da valorização do conhecimento interno.

Pinto (2009) defende que a resistência é inerente à mudança logo, não se deve descartar a importância de avaliar a abordagem a instituir para motivar cada indivíduo.

Todos necessitam de estar “a bordo”, e motivados para que o *Lean Thinking* se torne uma cultura autossustentada. A motivação, segundo os autores Ferreira e Martinez (2008), é seguramente um

dos conceitos mais importantes ao nível do diagnóstico organizacional. Esta promove um conjunto de comportamentos que leva o indivíduo a agir (Ferreira e Martinez, 2008). Os autores esclarecem que a motivação é um fator intangível, influenciado pelo “sentimento de equidade”, que deve ser considerado através de processos de comunicação e diálogo organizacional. Segundo Ferreira e Martinez (2008) é uma sensação resultante da comparação de resultados entre os indivíduos de uma mesma organização, os quais comparam os seus desempenhos com os dos outros resultando em sentimentos de equidade ou iniquidade.

Pinto (2009) esclarece que as organizações *Lean* (*Learning organization*) valorizam o conhecimento, e preocupam-se em aplicá-lo, partilhá-lo e retê-lo. O autor apresenta vários modelos organizacionais para a sustentação do *Lean Thinking* pelos vários níveis hierárquicos das organizações, dando especial destaque ao nível intermédio, no qual devem estar localizados vários elementos “*senseis*”.

Segundo o autor, os elementos “*sensei*” (*expert Lean management*) são elementos disponíveis, mas não executantes. Estes elementos coordenam ou participam parcialmente nos projetos de melhoria contínua como facilitadores, e mestres do conhecimento das metodologias e filosofias *Lean*, comunicando com todos os níveis da estrutura organizacional.

O autor defende que devem ser pessoas com características consensuais de liderança, mas, além disso, devem ser selecionadas com base nas qualidades humanas, técnicas e pedagógicas e nos anos de experiência. A capacidade de comunicar, transmitindo conhecimento e motivação às equipas, e ser um líder atencioso com os seus aprendizes, definem um “*sensei*” (Pinto 2009).

Este subcapítulo relaciona as características das pessoas *Lean*, com as características de uma organização *Lean*. Em suma, as características humanas são importantes para a sustentabilidade da cultura *Lean* nas organizações. O ajuste da implementação às características dos indivíduos, promove a motivação e envolvimento na mudança cultural e na gestão adequada do conhecimento, quer na aplicação quer na partilha e retenção. De modo que, a sustentabilidade da cultura *lean* nas organizações está relacionada com a utilização adequada dos talentos internos como verificado no subcapítulo 2.4, a não utilização do potencial das pessoas.

#### 2.6.1 Gestão do Conhecimento Organizacional

O conhecimento organizacional, *i.e.*, o conhecimento com base na experiência de cada indivíduo, deve ser devidamente utilizado, partilhado e retido (Morgan e Liker, 2006; Pinto, 2009).

Davenport e Prusak (1998, *apud* Cabrita, 2009) definem o conhecimento organizacional como “uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação e perspectivas que fornecem um quadro para avaliar e incorporar novas experiências e informação. Ele tem origem e é aplicado na mente dos indivíduos. Nas organizações costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também nas rotinas, processos, práticas e normas organizacionais”. O conhecimento é resultado de um processo de construção, que ordena os fenómenos através da eliminação do incerto e da desordem, visando esclarecer os elementos do saber a ser construído: processo que cega por não comportar o todo, excluindo a complexidade das incertezas, contradições e das interrelações dos fenómenos (Morin, 2005, *apud* Freire e Spanhol, 2013).

O conceito de conhecimento não é claro na literatura, todavia a generalidade dos autores concorda que ele aumenta quando compartilhado, diferentemente do capital (CINDIR, 1996 *apud* Freire e Spanhol, 2013). Cabrita (2009) explana a importância do conhecimento como um resultado da evolução tecnológica, pois é uma forma de criar riqueza, que não depende de fatores físicos, baseando-se no conhecimento e no modo como este é criado e utilizado.

Os novos conhecimentos são resultado da interação dos indivíduos, contudo deve ser criado um modelo para gerir a criação e a sua partilha. A partilha do conhecimento cria de forma contínua novos conhecimentos, frequentemente distinguidos como conhecimento explícito ou tácito (Cabrita, 2009; Tyagi *et al.*, 2015). O conhecimento explícito, presente nos indivíduos, pode ser uma rotina organizacional, que resulta da comunicação organizacional através de relatórios e outros meios de comunicar. O conhecimento tácito é resultado da experiência e outros fatores de vivência de cada indivíduo. O “*know-how*” é, portanto, individual, sendo difícil de articular a ponto de ser explicado (Cabrita, 2009; Freire e Spanhol, 2013; Mota, 2015; Tyagi *et al.*, 2015). O conhecimento tácito é apreendido através da partilha experimental e da observação e imitação (Hall e Andriani, 2002).

Os conhecimentos criados na mente humana, quando devidamente geridos, são ativos que compõem o capital intelectual das organizações, que agregam valor e gerem margem competitiva nos mercados (Freire e Spanhol, 2013).

A necessidade da criação de um modelo para gerir o conhecimento é unânime, na opinião dos vários autores, sendo que o recente artigo publicado no International Journal of Information Management relaciona a gestão do conhecimento com a utilização de ferramentas e metodologias *Lean* (Tyagi *et al.*, 2015). O referido artigo defende a importância da criação de modelos de gestão



do conhecimento, que agilize a interação entre o conhecimento tácito e explícito gerando conhecimento dinâmico. As metodologias *Lean* permitem suportar os modelos de gestão de conhecimento. O artigo descreve a implementação de dez ferramentas *Lean*, que devidamente adaptadas à organização uniformizam a comunicação, e contribuem para a gestão do conhecimento, partilhando-o e armazenando-o.

Todos os colaboradores detêm conhecimento que criará valor quando devidamente partilhado e retido pela organização. O *Lean Thinking* contém ferramentas que privilegiam a gestão do conhecimento (Dombrowski, Mielke e Engel, 2012). O conhecimento é essencial na implementação de SK, no entanto criar um modelo de gestão do conhecimento é um desafio, devido à multiplicidade de fluxos de conhecimento (Dombrowski, Mielke e Engel, 2012).

Na Figura 2.6 está representado o modo como se cria conhecimento nas organizações, relacionando vários tipos de fluxo de informação, em consonância com o ciclo que percorre quer conhecimento tácito, quer explícito (Tyagi *et al.*, 2015).

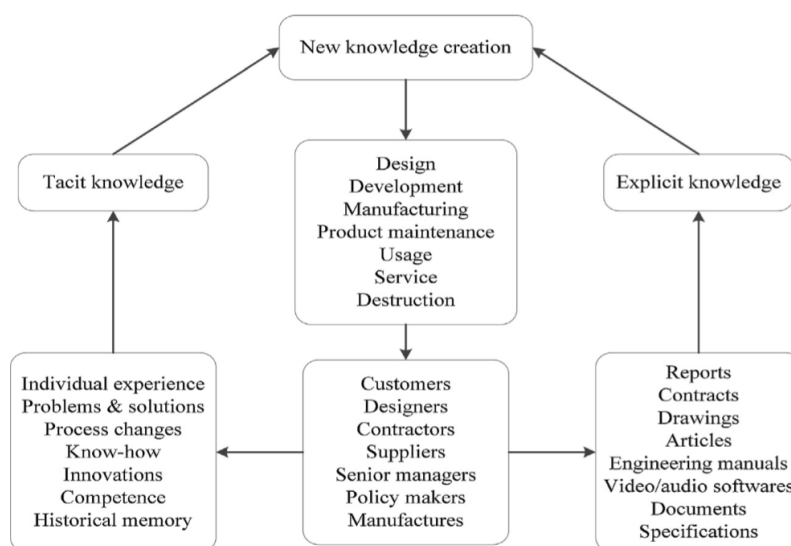


Figura 2.6 - Criação de conhecimento em contexto real  
Fonte: (Tyagi *et al.*, 2015)

É relevante verificar a relação entre o conhecimento, capital intelectual, capital humano, capital estrutura, e capital relacional. O capital intelectual, segundo a literatura, é considerado conhecimento que cria valor e efeito de uma prática coletiva. (Cabrita, 2012). Diferentemente, o capital humano, defendido como o principal elemento do capital intelectual, é condutor da atividade e fonte da inovação, na medida em que relaciona o capital estrutural e o capital relacional para criar

valor. O capital estrutural é um ativo fundamental das organizações, compreendendo as infraestruturas, sistemas de informação e procedimentos. Por fim, o capital relacional é fundamentalmente o conhecimento de todos os *stakeholders*, influenciando diretamente as relações e o sucesso da organização (Cabrita, 2012).

A relação e os fluxos de interferência entre os capitais anteriormente referidos, baseados no conhecimento organizacional, conduzem à criatividade e inovação. No entanto, o ciclo de vida das inovações nas instituições financeiras é muito curto, sendo crucial investir na retenção de capital, alinhado com as necessidades do cliente (Cabrita, 2012).

## 2.7 Kaizen

O termo *Kaizen*, originário do Japão, que descreve a filosofia de “melhoria contínua” surgiu da junção de duas palavras, designadamente “*kai*”, que significa “mudar”, e “*zen*” que significa “bom”. Criado por Masaaki Imai (1986), quando é aplicada a “mentalidade” *Kaizen*, no local de trabalho, implementa-se uma metodologia baseada na identificação contínua de oportunidades de melhoria por todas as pessoas, todos os dias e em todas as áreas (Imai, 1986).

Este tipo de mentalidade é considerado a base de toda a filosofia *Lean*, devendo ser sobre ela que devem atuar todas as ferramentas e metodologias *Lean*. *Kaizen* é uma filosofia e um conjunto de práticas para a melhoria contínua de qualquer tipo de organização (Howell, 2011).

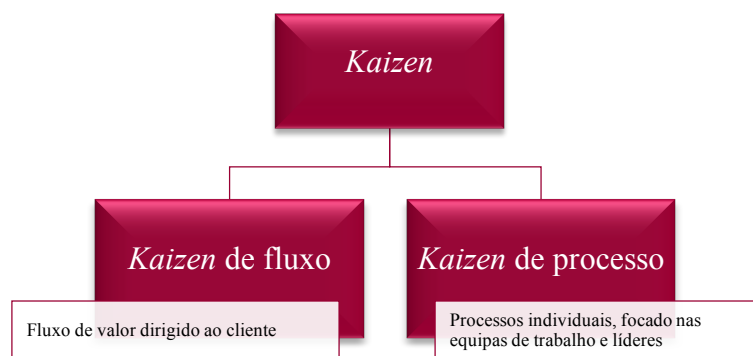


Figura 2.7 - As vertentes Kaizen  
Adaptado : (Araújo e Rentes (2006) *apud* Domingues, 2013)

O termo *Kaizen* é definido atualmente como tendo duas vertentes distintas, pelos autores Araújo e Rentes (2006). Na Figura 2.7 são esquematizadas as referidas vertentes da melhoria contínua.

As duas vertentes *Kaizen*, *i.e.* *Kaizen* de fluxo e *Kaizen* de processo, demonstram o seu objetivo

específico, quer perante o cliente, quer nos processos internos das equipas. Os referidos autores defendem que *Kaizen* consiste numa filosofia ou mentalidade, como base de suporte do *Lean Thinking* nas organizações. Esta requer o envolvimento de todos, nos esforços de melhoria contínua, procurando constantemente eliminar os desperdícios. A melhoria contínua (*Kaizen*) é o suporte para a sustentabilidade da contínua utilização das metodologias *Lean*, em qualquer organização (Heim *et al.*, 2015; Howell, 2011; Jacobs, 2015).

### 2.7.1 Cultura Organizacional *Kaizen*

A cultura *Kaizen*, em qualquer organização, pode ser descrita como uma “política” de envolvimento e melhoria contínua progressiva, que visa a melhoria dos produtos e/ou serviços, baseada na otimização de todos os recursos disponíveis (Paraschivescu e Cotirlet, 2015).

A cultura organizacional *Kaizen* é baseada na filosofia corporativa *Lean Thinking*, suportada por sistemas compostos por metodologias, que promovem os comportamentos humanos desejados pelas organizações (Zarbo, 2012). Esta cultura deve ser o reflexo dos valores assumidos por cada organização, sincronizados com os princípios *Lean*, com base no respeito e desenvolvimento de pessoas, a base para criação de cultura de mudança que vê a qualidade e otimização para além de um resultado desejável (Zarbo, 2012).

A cultura organizacional de cada organização é uma variável que determina o sucesso da implementação de novas práticas, como as práticas *Lean* (Zu, Fredendall e Robbins, 2006). Os mesmos autores analisam várias dimensões de cultura organizacional, dos quais, defendem ser primordial para o sucesso da implementação *Lean*, apostar em pelo menos três orientações culturais: i.) cultura de grupo; ii.) cultura de desenvolvimento; iii.) cultura racional (Zu, Fredendall e Robbins, 2006).

## 2.8 Implementação *Lean* e *Kaizen*

A implementação *Lean* baseia-se na implementação de num conjunto de ferramentas, algumas das quais classificadas no infra. Com projeto de implementação pretende-se chegar a boas soluções, de modo que a metodologia deve indicar, disponibilizar ou facilitar, em cada fase do projeto, dados e métodos ou ferramentas a utilizar.

Uma metodologia não fornece soluções, mas disponibiliza competências e ferramentas para estudar os problemas, gerando os caminhos para chegar às soluções. A metodologia auxilia e orienta

no processo de investigação, e procede ao levantamento de dados/informações, facilitando a tomada de decisão para determinada situação (Simcsik, 1993 *apud* Maia, Alves e Leão, 2011).

A implementação das metodologias *Lean* necessitam de ser aceites pelas organizações como um sistema (Melton, 2005), evitando a perspetiva de projeto, e assumindo um carácter de sistema de continuidade e mudança contínua. Como referido no subcapítulo anterior, *Kaizen* é uma necessidade para a sustentabilidade de um sistema de implementação *Lean*.

É de realçar que surgem contantes constrangimentos à implementação *Lean/Kaizen*, relacionados fundamentalmente com a força de resistência à mudança, que deve ser contrariada (Atkinson, 2013; Melton, 2005). Melton (2005) refere a recorrente “ideia” de inexistência de benefícios financeiros, como um outro obstáculo à implementação. No entanto, é essencial entender-se que *Lean Thinking* é um modo de pensar e uma mentalidade que, consequentemente promove a mudança cultural das organizações as quais necessitam de ser adequadamente bordadas e esclarecidas dos benefícios da implementação.

#### 2.8.1 Objetivos da implementação *Lean/Kaizen*

A implementação das metodologias *Lean*, integradas num sistema *Kaizen* (de ora em diante designado por “SK”), pretendem obter benefícios específicos para as organizações. Os benefícios resultantes da aplicação de SK em qualquer organização, resumem-se essencialmente em crescimento do negócio, aumento da produtividade, redução do inventário, aumento do nível de serviço, aumento da capacidade de resposta, redução dos defeitos, aumento da segurança no trabalho, redução da utilização de espaço ao nível do *gemba*, redução do *lead time*, e redução do *cycle time*.

Os estudos realizados relevam especificamente os benefícios financeiros que resultam da implementação de SK, sendo apenas um dos indicadores, mas o mais importante para eliminar um dos grandes obstáculos à implementação - os custos de implementação - como referido no subcapítulo anterior. Contudo, os restantes benefícios referidos anteriormente, provisionam também resultados. Melton (2005) apresenta outros benefícios importantes para qualquer organização, como a diminuição do desperdício nos processos, melhoria do conhecimento da organização, processos e cadeia de valor, e melhoria da perceção das necessidades dos consumidores.

Alves (2011) estudou as implementações de SK de dezoito empresas em Portugal, sintetizando os benefícios de quarenta e um projetos *Lean*. Na Tabela 2.2 é possível visualizar os benefícios resultantes desses projetos.

Tabela 2.2 – Benefícios da implementação *Lean*

Benefícios resultantes da implementação de projetos <i>Lean</i>	Redução de tempos de setup (27% - 90%)
	Simplificação de processos, aumento de controle
	Maior Flexibilidade de Produção
	Redução de espaço necessário para trabalho
	Redução de turnos de trabalho e/ou operadores
	Redução de movimentações e transportes
	Redução da dimensão de lotes
	Aumento de desempenho dos equipamento
	Redução de WIP (18% a 84%)
	Aumento da produtividade (20% - 30%)
	Redução de stock
	Redução de tempos de ciclo dos processos
	Redução de esforço humano
	Redução de custos
	Redução de rework

Fonte: Alves (2011)

Os objetivos da implementação de um SK, composto por metodologias *Lean*, têm então identificados vários objetivos benéficos para todos os *stakeholders*.

É importante entender que a implementação de um programa “*Lean management*” tem vários objetivos diretos e indiretos, não se resumindo à redução de desperdícios, e potencialmente custos. A implementação *Lean* reduz tendencialmente custos permitindo simultaneamente aumentar a qualidade dos produtos ou serviços (Cruz-Machado e Leitner, 2010).

### 2.8.2 Fatores de Sucesso

Os fatores de sucesso da implementação de SK são os “pontos críticos” de um sistema de melhoria contínua, os quais necessitam de ser considerados para alcançar os objetivos e proporcionar os benefícios identificados. A consideração necessária é dependente da realidade da organização, dependendo de inúmeros indicadores como a localização geográfica, dimensão da organização,

sector de atividade, cultura organizacional, cultura dos colaboradores, formação dos colaboradores, entre outros.

No entanto, independentemente desses indicadores existem eixos orientadores que definem um trajeto para o sucesso da mudança, e transformação das organizações.

Os quatro eixos necessários para transformar uma organização no âmbito da metodologia *Lean*, baseados nos princípios do TPS (Liker e Morgan, 2006), designadamente:

1. Filosofia (*Philosophy*): a missão da organização é acrescentar valor ao cliente, à sociedade e comunidades;
2. Processo (*Process*): quando se segue o processo certo, obtém-se resultados;
3. Pessoas e Parceiros (*People and Partners*): acrescentar valor à organização através de desafios aos colaboradores e parceiros, como forma de crescimento;
4. Resolução de Problemas (*Problem Solving*): resolver os problemas a partir da sua origem, conduzindo à aprendizagem organizacional.

Os eixos definidos pelo autor garantem a uniformização, do ponto de vista das principais preocupações a considerar no SK, para a implementação de metodologia *Lean*. No entanto, o segundo eixo definido pelos autores detém um carácter evolutivo e consequente da melhoria contínua - a “experiência” -, pois garante a aprendizagem (Liker e Meier, 2007; Morgan e Liker, 2006).

Jeyaraman e Teo identificaram vinte cinco fatores críticos para o sucesso, com base em estudos de outros autores a vinte cinco multinacionais experientes na implementação da metodologia *Lean* (Jeyaraman e Teo, 2010; Womack e Jones, 1996). Os autores sintetizaram os dez principais fatores críticos de sucesso, os quais determinam os resultados e a sustentabilidade dos SK. A listagem é apresentada na Tabela 2.3, a qual assume a ordem de importância defendida pelos autores.

Tabela 2.3 - Fatores críticos de sucesso

Fatores críticos de sucesso	
1	Envolvência e compromisso da liderança
2	Sistema de premiação e reconhecimento
3	Cultura organizacional
4	Comunicação frequente e avaliação de resultados do programa
5	Priorização, seleção, revisão e acompanhamento de projetos
6	Programa formação contínua

7	Partilha das melhores práticas de projetos
8	Capacidade financeira da empresa
9	Ajustamento do programa com a estratégia da organização
10	Competência dos <i>master black belts</i> e <i>back belts</i>

Vários autores referem a envolvimento de todos, sobretudo da liderança como fator de sucesso. Além deste, os restantes fatores de sucesso enunciados dependem do primeiro, criando uma correlação determinante para o sucesso (Bortolotti, Boscari e Danese, 2014; C. *et al.*, 2013; Jeyaraman e Teo, 2010; Taveira, 2015; Wang, Chen e Benitez-Amado, 2015).

Poksinska, Swartling e Drotz (2013) reveem a importância da liderança para a implementação *Lean* e descrevem os impactos, com base nos quatro pontos defendidos por Yukl (1997), expostos na Tabela 2.4.

Tabela 2.4 - Importância da liderança

The four management processes
<input type="checkbox"/> Developing and maintaining relationships
<input type="checkbox"/> Getting and giving information
<input type="checkbox"/> Making decisions
<input type="checkbox"/> Influencing people

Analisar a importância da liderança *Lean*, com base nos quatro processos que as lideranças devem assegurar, permite entender a correlação entre o primeiro fator de sucesso com os nove restantes. Por ordem sistemática do estudo mais aprofundado sobre a liderança *Lean*, esta será apresentada no Subcapítulo 2.9.

A envolvimento da liderança não se limita ao conhecimento e aprovação, pois é necessário entender o seu papel como liderança *Lean*, sendo, por isso, aprofundada a referida consciencialização, no decorrer da presente dissertação. Porém, este é o primeiro fator crítico de sucesso, de modo que a análise dos processos do líder *Lean* permitem conferir o grau de importância atribuído. Castro (2013) indica que o êxito associado à implementação do *Lean* se deve a três motivos, designada-

mente: i.) liderança ativamente comprometida; ii.) utilização dos melhores talentos; e iii.) obtenção de uma infraestrutura de suporte.

O mesmo autor, em coerência com os restantes, aponta que os dois últimos motivos de êxito são efeitos do primeiro. Neste sentido, verifica-se um consenso entre os vários autores referente à importância do envolvimento da liderança, e aos efeitos nos restantes fatores de sucesso.

Há processos que requerem a envolvimento das lideranças *Lean*, pelos quais estas são responsáveis. O primeiro processo baseia-se no desenvolvimento dos relacionamentos interpessoais, e na presença diária no trabalho das equipas. Desta forma, é possível assumir uma posição de proximidade e de delegação de responsabilidades, propagando resultados na formação, na inovação, e na envolvimento de todos nos projetos.

O segundo processo é essencialmente baseado na confiança nos colaboradores, privilegiando a comunicação entre todas as linhas hierárquicas. O fluxo de informação deve ser contínuo e facilitador, quer seja “*top-down*” ou “*bottom-up*”, na medida em que isto irá diretamente permitir um alinhamento entre a estratégia da organização, e o dia a dia dos colaboradores.

A tomada de decisão é o terceiro processo que compete à liderança *Lean* assumir, mas, segundo as autoras, estes líderes ao fomentar a distribuição das responsabilidades, permitem aos funcionários criar e inovar, assumindo eles também decisões, que retiram sobrecarga aos líderes. Este processo irá atribuir a responsabilidade da tomada de decisões às pessoas, reconhecendo o seu valor e, assim, incidir em vários fatores críticos de sucesso, designadamente no segundo fator – reconhecimento.

A liderança *Lean* é próxima das pessoas, permitindo influenciar sem necessitar da imposição de regras/ordens. O líder *Lean* assume a posição de treinador, atribuindo constante importância e destaque à melhoria contínua, o que irá criar espírito de equipa, com consequentes resultados financeiros (Poksinska, Swartling e Drotz, 2013).

Em suma, um líder *Lean* deve entender e assumir a importância destes processos premiando a posição de todos na organização.

A capacidade financeira da organização, que potencie o investimento na cultura *Kaizen* e implementação *Lean*, está integralmente dependente da liderança, e da importância estratégica que assume para a organização.



### 2.8.3 Elaboração de Sistema *Kaizen* – Ferramentas *Lean*

A implementação da metodologia *Lean*, como referido em subcapítulos anteriores, deve ser componente de um SK, o qual deve envolver os vários fatores de sucesso por forma a garantir os resultados desejados.

A implementação de um SK requer planeamento e gestão das necessidades da organização, sendo recorrente observar-se outros SK já implementados. As organizações frequentemente recorrem a consultoras, que prestam um serviço que, além de especializado, contempla a experiência da implementação, conferindo um potencial de sucesso.

Neste sentido, o desenvolvimento de um SK carece de um processo de *benchmarking*. Este processo é baseado na análise comparativa, que permite recolher informações que podem levar à reflexão e, consequentemente delinear requisitos (Asnan, Nordin e Othman, 2011). Os elementos principais deste processo são os seguintes: (Paliulis e Labanauskis, 2015) i.) pesquisar e identificar as melhores práticas, ii.) aprender sistematicamente com as melhores práticas, e iii.) implementar e modificar as atividades da organização.

Os elementos referidos permitem às organizações acompanharem a concorrência e a evolução do sector, privilegiando a inovação (Paliulis e Labanauskis, 2015). Este processo deve ser visto como uma tarefa sistemática, que permite definir objetivos para a contínua melhoria do SK e, consequentemente da organização. A comparação com a concorrência é o meio de aprendizagem, que também permite estudar formas de diferenciação (Asnan, Nordin e Othman, 2011; Paliulis e Labanauskis, 2015).

O SK, independente do processo de *benchmarking*, tem disponível uma grande panóplia de ferramentas e metodologias *Lean*, além da principal característica ser a mudança de paradigmas e mentalidade. Com base em vários autores, na Tabela 2.5 é apresentada uma seleção de ferramentas (Maia, Alves e Leão, 2011; Melton, 2005; Suzaki, 1987).

Tabela 2.5 - Ferramentas *Lean*

<i>Value Stream Mapping (VSM)</i>	<i>5S</i>	<i>Heijunka</i>
<i>Single Minute Exchange of Die (SMED)</i>	<i>Spaghetti Diagram</i>	<i>JIT</i>
<i>Overall Equipment Effectiveness (OEE)</i>	<i>Plan-do-check-act</i>	<i>Kanban</i>
<i>Continuous Improvement Process</i>	<i>Brainstorming</i>	<i>Poka-yoke</i>
<i>Total Productive Maintenance (TPM)</i>	<i>Optimization layouts</i>	<i>A3</i>
<i>Total Quality Management (TQM)</i>	<i>Standard Work</i>	<i>5 Why's</i>
<i>Fluxo One Piece</i>	<i>Andon</i>	<i>jidoka</i>

As ferramentas podem ser classificadas, segundo Cakmakci (2009), em três grupos como representado na Tabela 2.6.

Tabela 2.6 – Classificação de ferramentas *Lean* (adaptado Cakmakci, 2009)

Gestão das atividades diárias	Planeamento visível
	Ciclo Plan-Do-Check-Act
	Planeamento de equipas
	5S
Análise e melhoria	Value Stream Mapping
	Total Productive Maintenance
	Balanceamento de linhas
Operações funcionais	Kanban
	Every Part Every Interval
	Fluxo One Piece
	Pokayoke
	Andon
	SMED
	Jidoka

As metodologias e ferramentas disponíveis requerem um enquadramento e devida descrição da sua aplicabilidade e importância. Cada caso é um caso, e cada SK deve conter as ferramentas mais adequadas à realidade e à estratégia da organização em causa, devendo as decisões ser tomadas pela liderança de topo (Che net al., 2010).

No seguimento da experiência de Greene<sup>3</sup> é importante que as ferramentas sejam devidamente adaptadas e explicadas para o sector dos serviços, e demonstradas aos intervenientes as vantagens da sua utilização, face ao sector tradicional da sua aplicabilidade. As ferramentas são o suporte e

---

<sup>3</sup> “My experience is that most people in financial industries can understand and grab Six Sigma and might say that Lean is OK for a manufacturing environment. But once they have experience with Lean, they like it better because it’s faster and it’s simpler. They struggle more with Six Sigma tools” ( Darryl Greene, Senior VP, Bank One *apud* Ptacek, Training, Stewart, Blanton, e Technology, 2011).

complemento da cultura *Lean*, mas antes da sua aplicação é essencial definir e medir os problemas, ou os desperdícios que vão ser abrangidos, sendo DMAIC (*Define-Measure-Improve-Control*) a definição orientada a esse processo (George, 2003).

Na Figura 2.8, visualiza-se a "*lean house*" (casa *lean*) exibida na obra "*Lean for Banks*", através da qual os autores demonstram as relações entre as várias ferramentas *Lean* para a estrutura do SK. (Oppenheim e Felbur, 2015).

As ferramentas, nos dois pilares da casa, permitem suportar a base assegurando os interesses da cadeia de valor do *Lean Thinking*, focando a satisfação do cliente. Na base, o trabalho estabilizado ou nivelado, para o processamento adequado. No seguimento da base, os autores especificam a importância do nivelamento da quantidade de trabalho, a uniformização do trabalho e a melhoria contínua (Oppenheim e Felbur, 2015).

Os dois pilares contendo as ferramentas que, segundo os autores, garantem a qualidade dos serviços e/ou produtos e a continuidade e controlo. Atingindo o objetivo de um banco *Lean*, através da elevada qualidade dos seus serviços com o menor custo de produção no menor tempo possível (Oppenheim e Felbur, 2015). Oppenheim e Felbur defendem que as ferramentas que compõem a "*Lean House*" fazem parte de um sistema integrado, do qual o sucesso depende da implementação de todas as essas ferramentas.

*"The overarching goal of a Lean bank is to achieve the highest possible customer satisfaction by providing the highest quality of services and products at the lowest cost and creating value in the shortest time."* (Oppenheim e Felbur, 2015)

Outros autores também entendem ser importante refletir adequadamente sobre as ferramentas a aplicar nos serviços, e demonstram o consenso entre vários gestores de topo e responsáveis pela implementação *Lean* nos serviços (Seddon, Donovan e Zokaei, 2011).

*"Managers of service organizations may be making a mistake in following methods similar to those used by their colleagues in manufacturing."* (Grönroos, 1990, p12, *apud* Seddon et al., 2011)

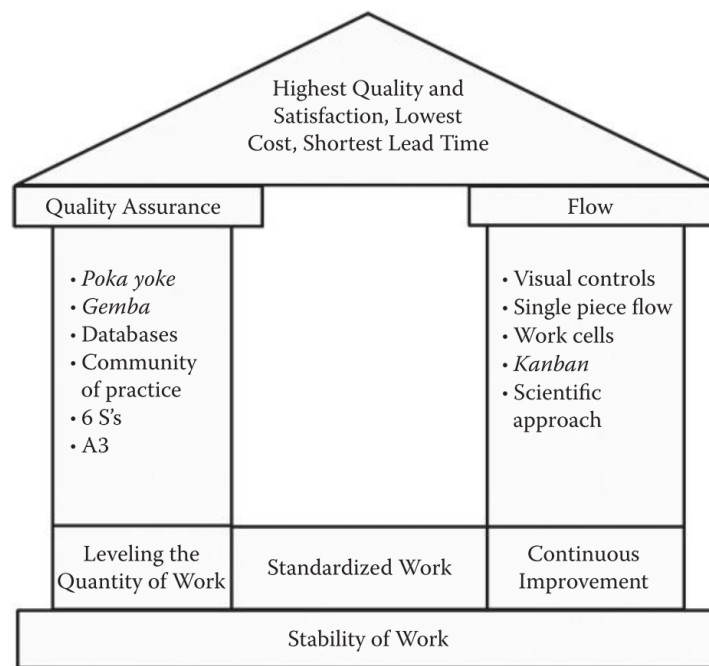


Figura 2.8 - *Lean house*  
 Fonte : Oppenheim e Felbur, (2015)

#### 2.8.4 Momentos *Kaizen* “Melhoria Contínua”

Os momentos *Kaizen* ou momentos de melhoria contínua são, por vários autores, denominados de “*Kaizen Events*”, os quais se definem por abordar problemas concretos procurando soluções permanentes, utilizando metodologias *Lean* a aplicar com a equipa que conhece o problema durante alguns dias (Howell, 2011). Estes são projetos de implementação *Lean* e *Six Sigma*, com equipas devidamente envolvidas, que com base no processo DMAIC (*Define-Measure-Improve-Control*), visam atingir os resultados previstos com sustentabilidade (Furterer, 2009; Martin e Osterling, 2007).

*Kaizen Events* são eventos de melhoria e otimização que usualmente duram cinco dias a duas semanas em áreas específicas do *shop-floor*, abordando o tema da melhoria contínua (Luz, 2013 *apud* Bateman & David, 2002; Martin e Osterling, 2007).

Mika (2006) defende a importância destes eventos para atingir rápidas melhorias do trabalho, ajudando os gestores a otimizar o sistema produtivo. A flexibilidade destes eventos permite que sejam replicados nas várias realidades das organizações, desde a linha de produção ao escritório (Mika, 2006).

*“Kaizen events are a way of accelerating improvements to worker productivity, helping management find new ways to gain substantial savings in time, space, and labor output” (Mika, 2006).*

Os eventos são uma das formas para implementar *Kaizen* - melhoria contínua com sucesso - originando momentos de aprendizagem de novas técnicas (Bicheno, 2000). Além da função prática, estes momentos são técnicas comprovadas de envolvimento dos colaboradores da organização, ao introduzir conceitos de melhoria contínua, ferramentas e técnicas que suportam os conceitos e dão sustentabilidade (Glover *et al.*, 2011).

Os autores defendem, assim, a importância destes momentos com base nos vários benefícios referidos. Interpreta-se, porém, que além dos impactos diretos nos produtos e serviços das organizações, resultam também impactos no envolvimento e crescimento profissional dos colaboradores.

## 2.9 Envolvência e compromisso da liderança *Lean*

A envolvimento da liderança, referida *supra*, é um fator crítico de sucesso para um sistema de melhoria contínua. Neste sentido, é fundamental analisar a literatura e os estudos que incidiram sobre este componente.

O TPS compromete a envolvimento da liderança. Liker e Convis (2011) descrevem as características mais importantes deste modelo, que consiste em quatro estados, designadamente: i.) autodesenvolvimento, formação e crescimento contínuo; ii.) treinar e desenvolver as pessoas; iii.) suporte à melhoria contínua diária (*Daily Kaizen*); e iv.) criação de visão e objetivos.

Os quatro estados referidos relacionam-se entre si, no entanto o primeiro caracteriza-se pela autoformação e empenho. A liderança deve entender o *Lean Thinking* antes de aplicar a filosofia nas suas equipas, treinar e integrar-se dos valores da filosofia, baseados no envolvimento que necessitam para iniciarem o seu percurso de liderança *Lean*. É de ressaltar que pode ser necessária formação especializada.

O segundo estado consiste essencialmente no desenvolvimento dos outros, ou seja, na progressiva

atribuição de responsabilidades, em simultâneo com o controlo e apoio das mesmas. Assim, torna-se possível potenciar a equipa, e promover a delegação de funções e a criatividade interna. Este posicionamento da liderança promove e facilita a aprendizagem e partilha de conhecimento (Mann, 2009), estimulando a cultura *Lean* - o mais importante suporte para os colaboradores cumprirem o seu trabalho (Morgan e Liker, 2006).

O terceiro estado parte da premissa de que existem ferramentas para o suporte diário da melhoria contínua, mas para que a sua utilização seja constante é necessário que a liderança entenda a sua importância e se envolva na sua utilização. A organização das equipas é uma importante regra para a liderança *Lean*, sendo o terceiro ponto igualmente importante, porque suporta essa organização (Found e Harvey, 2007; Liker e Convis, 2011).

A liderança envolvida e comprometida no SK cria uma linguagem própria no interior da organização, que facilita o fluxo de informação e aumenta a proximidade entre as pessoas, diminuindo as ineficiências (Castro, 2013). O mesmo autor relaciona esta cultura da liderança *Lean* com a noção de “equipa”. “Equipa é um conjunto de pessoas motivadas de competências complementares, que confiam entre si, têm um objetivo comum e se sentem mutualmente responsáveis” (Castro, 2013). A cultura *Kaizen*, base do SK, potencia que esta definição de equipa se expanda por toda a organização, dependendo do apoio e compromisso da liderança.

(Drucker e Wilson (2001) distinguem liderar de gerir, defendendo que “liderar é fazer a coisa certa, gerir é fazer bem a coisa”, e considerando que este deve ser o ponto de partida de todos os líderes. Na filosofia “*Lean Thinking*” esta é uma característica chave nos processos de implementação e manutenção de um SK nas empresas (Pinto, 2009).

“As pessoas”, como um todo, abrangendo todos os colaboradores e intervenientes de uma determinada empresa são a base e o topo do sucesso do *Lean Thinking*. É então necessário entender que “não são coisas que possam ser motivadas ou controladas” (Pinto, 2009). As pessoas são o resultado de quatro dimensões: corpo, mente, coração e espírito (Covey, 1989).

A liderança *Lean* necessita de assumir a cultura da filosofia, mas além disso requer do suporte das metodologias e ferramentas disponíveis (Liker e Convis, 2011).



Figura 2.9 - Pirâmide invertida de hierarquias

O modo como a hierarquia assume a envolvimento no SK é fundamental para o sucesso nas organizações que seguem esta cultura, verificando-se a inversão da pirâmide tradicional das várias linhas de gestão. Nas organizações *Lean*, a pirâmide conta a gestão de topo na base e os colaboradores e clientes no topo da pirâmide.

No decorrer deste subcapítulo são analisadas as funções/responsabilidades, que a filosofia *Lean* prevê conter em cada linha hierárquica das organizações, visível na Figura 2.7. No entanto, é necessário que a liderança, em qualquer linha de função, se posicione de modo a motivar as pessoas, influenciando a sua dedicação e esforço pela estratégia definida. Esta abordagem permite flexibilizar o modo de liderar e o modo de coordenar as ordens (Poksinska, Swartling e Drotz, 2013).

As várias funções *Lean* atribuídas a vários indivíduos numa organização são um sinal da confiança depositada no SK, e nas suas iniciativas (Castro, 2013). Segundo Taghizadegan (2006) é necessário uma total integração de todos os departamentos de uma organização, pois caso contrário, a implementação do *Lean Thinking* estará limitada, e dificilmente permitirá a obtenção de resultados positivos.

Assim, além da indispensabilidade do compromisso da gestão de topo e da administração, as equipas necessitam de seis níveis de força de trabalho (Marques et al., 2013), designadamente: 1) Gestão de topo; 2) *Champion*; 3) *Sponsor*; 4) *Lean Master Black Belt* (LMBB); 5) *Lean Black Belt* (LBB); 6) *Lean Green Belt* (LGB).

1. A Gestão de topo posiciona-se como principal potenciador do avanço da implementação,

nomeando a equipa *Champion*. Castro (2013) define a gestão de topo como *Champion deployment*, a qual deve ser o vice-presidente executivo a reportar diretamente ao CEO. Os autores assumem assim que o compromisso estratégico da organização se reflete na implementação *Lean*.

2. Os *Champion* é a equipa composta por várias pessoas de elevada responsabilidade na organização, cuja função consiste na supervisão dos resultados e do sucesso dos projetos.
3. O *Sponsor* é o elemento que assume cargos de chefia de equipa, ou a direção de área ou, ainda, a responsabilidade direta em determinados processos. Este é um elemento ativo que identifica e promove projetos de implementação *Lean*.
4. Os *Lean Master Black Belt* são elementos fundamentais da elaboração do SK, que possuem conhecimentos avançados de *Lean Thinking* e *Kaizen*. Estes elementos tomam funções de treinadores/formadores aos elementos *Lean Black Belt* da organização.
5. Os *Lean Black Belt* são elementos que ocupam posições diferentes, dependendo da estrutura organizacional, que possuem formação intensiva na metodologia e ferramentas *Lean*. É necessário que estes tenham capacidades de comunicação e entendimento da psicologia do indivíduo, além de competências de gestão de projetos.
6. Os *Lean Green Belt* são elementos que podem assumir variados tipos de posição na organização, e possuem responsabilidades na implementação de projetos pontuais, trabalhando em projetos de implementação com as equipas de *Black Belt* da organização.

As organizações *Lean*, acreditando e investindo na mudança cultural e na procura dos desperdícios, garante a existência destas funções.

Um estudo elaborado por três investigadores analisou as respostas de vinte sete empresas com mais de cinco anos de experiência na implementação *Lean*. O estudo baseado na importância da liderança *Lean* revela resultados fundamentais para concluir este subcapítulo. Segundo os autores, existe uma correlação direta entre o tipo de liderança adotado pela gestão e os resultados dos projetos de implementação. O envolvimento da liderança tem impactos diretos na motivação dos funcionários na abordagem aos projetos, construindo um ambiente cultural *Kaizen*. A comunicação adotada também irá ter impactos no empenho das equipas, motivando um esforço para atingir a excelência operacional durante a execução das funções (Pamfilie, (Draghici) e Draghici, 2012).

Os autores ainda sublinham os benefícios diretos para a estratégia das organizações, na medida em que os *Lean Leaders* criam uma cultura de adaptabilidade, que permite uma rápida adaptação às estratégias, aumentando a vantagem competitiva das organizações (Pamfilie, (Draghici) e



Draghici, 2012).

## 2.10 Serviços

O sector dos serviços é um motor das economias e tem enormes impactos no PIB dos países desenvolvidos. O PIB dos E.U.A. é 80% correspondente ao sector dos serviços, com enorme impacto na economia deste país e na população (Suárez-Barraza, Smith e Dahlgaard-Park, 2012). Segundo os autores Suárez-Barraza, Smith e Dahlgaard Park (2012), a produtividade do sector dos serviços está abaixo da produtividade nas áreas de produção. Segundo os mesmos autores, esta realidade, além das necessidades transversais de redução de custos, conduziu este sector a procurar métodos de otimização e melhoria dos seus serviços ao cliente colmatando os desperdícios.

As referidas necessidades têm alicerçado a implementação de projetos de transformação operativa dos serviços, na medida em que os resultados atingidos pelas empresas de serviços pioneiros se vão difundindo pelas restantes (George, 2003; Hanna, 2007; Suárez-Barraza, Smith e Dahlgaard-Park, 2012).

O sector está extremamente exposto às oscilações dos mercados, devido à sua interdependência dos restantes. As várias alterações sectoriais transformam ou alteram os modelos de negócio e o *modus operandis*. As empresas prestadoras de serviços melhor adaptadas a esta realidade, potencialmente têm vantagem competitiva entre si, devido à agilidade para corresponder aos requisitos dos clientes, quer internos, quer externos (Asnan, Nordin e Othman, 2015; Atkinson, Brown e Mackenzie, 2012; Staats, Brunner e Upton, 2011).

### 2.10.1 *Industry 4.0 for services*

Atualmente estamos a atravessar a quarta revolução industrial que está a transformar o modo como as organizações funcionam. A referida revolução industrial resume-se, de um modo lato, ao imenso fluxo de informação devido à ligação das coisas à internet - "*The Internet of Things*". A internet está em tudo, em todo o lado, nas pessoas, nas coisas, nos serviços e na informação. Sucintamente, tudo está disponível para todos, de todas as formas, por vários meios e por via de várias coisas.

As organizações necessitam de se adaptar às novas realidades, e em alguns casos ajustar o seu

modelo de negócio. A globalização expõe as organizações ao mercado global, exposição que requer agilidade e flexibilidade para o reposicionamento (Jenkins *et al.*, 2011).

### 2.10.2 *Lean Service*

Como é verificado nos subcapítulos anteriores, a origem das metodologias *Lean*, e o conceito de melhoria contínua (*Kaizen*) são originárias do sector de produção industrial “*Lean Manufacturing*” ou “*Lean Production*”, nomeadamente no sector automóvel.

O conceito *Lean* nos serviços surge na bibliografia como aplicável aos serviços por Bowen e Youngdahl (1998), ainda que mencionando o paradigma da aplicabilidade. Este conceito era associado até então à indústria, às máquinas e robôs. Os autores afirmaram que as empresas de produção identificaram benefícios significativos, quando os clientes visitavam as suas fábricas, o que paralelamente ocorre na indústria de serviços, como hotéis, restaurantes, bancos e empresas de retalho (Bowen e Youngdahl, 1998; Luz, 2013).

No entanto, fundamentalmente na última década, o sector dos serviços entendeu a importância da filosofia e metodologias de implementação *Lean*.

Pinto (2009) reconhece que neste sector a aplicação da maioria das ferramentas *Lean* é de aplicabilidade desconhecida, referindo que apenas ferramentas como os 5S e VSM são utilizadas com frequência. O autor defende a aplicabilidade no sector, mencionando a importância da mudança cultural (Pinto, 2009).

*Lean Services* lança novos desafios à filosofia *Lean*, não apenas na perspetiva da aplicabilidade, mas fundamentalmente pela necessidade de uma abordagem mais dinâmica e suportada por novas metodologias (Pinto, 2009; Suárez-Barraza, Smith e Dahlgaard-Park, 2012). A implementação *Lean* está disseminada por diferentes áreas do sector dos serviços, com resultados mensuráveis. Nos serviços de hotelaria, Vlachos e Bogdanovic (2013) apresentam as ferramentas utilizadas e os benefícios que atingiram. Cuatrecasas Arbós (2002) demonstra o exemplo de aplicabilidade numa empresa de telecomunicações, reforçando a necessidade de uma gestão focada também na melhoria dos processos, atingindo benefícios reais de redução do tempo de serviço, com impactos na produtividade. Taveira (2015) analisou a sustentabilidade da implementação numa empresa de prestação de serviços energéticos, na qual identificou resultados transversais da cultura de melhoria contínua, aliados à redução de desperdícios. Outras empresas prestadoras de serviços implementaram também projetos ou programas *Lean*, tais como serviços de água, administração

pública, serviços de prestação de cuidados de saúde e outras que igualmente atingiram resultados comprovados (Andrés-López, González-Requena e Sanz-Lobera, 2015; Asnan, Nordin e Othman, 2015; Cruz-Machado, 2007; Cruz-Machado e Leitner, 2010; Domingues, 2013; Luz, 2013; Martins, 2013; Taveira, 2015).

É necessário entender que “*Lean Services*” suporta as mesmas metodologias que “*Lean Manufacturing*”, mas não se regem pelos mesmos modos de implementação e abordagem às necessidades (George, 2003). O autor do livro “*Lean Six Sigma for Service*” enfatiza a relação entre as diferentes realidades, referindo “*You can’t stand in an office and watch materials flow like you can on the factory floor*” George (2003). O mesmo autor relembra que as pessoas não podem ser controladas como as máquinas, reforçando a importância da motivação de todos no sector dos serviços.

A motivação, por outras palavras, a vontade de cada colaborador utilizar as práticas *Lean*, é promovida através do contínuo recurso a eventos *Kaizen*, com equipas multifuncionais apoiantes das práticas. Devem ser desenvolvidas políticas e procedimentos organizacionais para apoiar os eventos e as equipas, com recompensas e reconhecimento (Glover, Farris e Aken, Van, 2015).

Reforçando a importância do investimento em programas de melhoria contínua, como referido anteriormente, em caso de indisponibilidade de um maior investimento agora, então invista-se tudo o que seja possível no imediato motivado pelo retorno, que irá alcançar e posteriormente justificar um maior investimento (George, 2003).

### 2.10.3 *Lean* nas organizações financeiras

A banca é um dos serviços mais antigos da história, com algumas dezenas de milhares instituições a prestar serviços a milhares de milhões de pessoas em todo o mundo. No entanto, as instituições bancárias detêm inúmeras ineficiências básicas como, por exemplo, processos ineficazes, coordenação e comunicação inadequada, burocracia excessiva, erros e *rework*, entre outros (Oppenheim e Felbur, 2015).

O sector da banca é das últimas fronteiras para o *Lean*, atrasado em relação a outras indústrias de serviços, devido à crise no sector em 2007, que originou inúmeros despedimentos e reestruturações nas organizações do sector (Oppenheim e Felbur, 2015).

Dos pioneiros do sucesso da aplicação de *Lean* na banca, destaca-se o *Bank of America* que iniciou o seu projeto de implantação *Lean* em 2001, do qual resultaram surpreendentes resultados

reportados pelo Lasater Institute (2004). Ken Lewis, CEO do *Bank of America*, em 2001 assumiu a posição de líder nesse projeto de implementação *Lean*, relativo à gestão de reclamações dos clientes. O projeto inicial tornou-se num programa de melhoria contínua assente em *Lean Six Sigma*. Quatro anos depois, Lewis orgulhava-se de contar com 95% dos seus gestores de primeira e segunda linha com certificados *Lean* (Lasater, 2004).

No decorrer dos últimos quinze anos, inúmeras instituições bancárias implementaram sistemas *Lean Thinking*. Os resultados e impactos conhecidos de algumas dessas instituições, tais como, *Royal Bank of Scotland*, *Eureko*, *Banco de Crédito del Perú*, *BNP Paribas*, *AXA*, *Bank of ú*, *Capital One*, *HSBC Holdings* permitem eliminar a duvida quanto aos benefícios da implementação (Oppenheim e Felbur, 2015).

A EFMA<sup>4</sup> tem promovido o tema em várias reuniões, entre as várias organizações pertencentes. Nestas reuniões são abordadas várias questões, que despoletam a implementação *Lean*, e a importância da transformação cultural *Kaizen*.

*“Lean is something more than just cost reduction. It’s reducing time-to-market, it’s improving service quality, it’s reducing risk exposure, it’s increasing employees’ quality of life. It’s also cost reduction, but the point is to obtain all these other benefits simultaneously.”* (Siegel, 2011 *apud* Jorge Ramirez del Villar COO, Banco de Crédito del Perú)

A McKinsey & Company, prestigiada consultora estratégica desde 1926, apoia inúmeros líderes de instituições financeiras na implementação *Lean*, e na sustentação destes programas. Esta consultora atende às necessidades dos clientes, e aposta na projeção dos resultados atingidos, para inspirar e mobilizar outras organizações a iniciarem similares projetos. Essa experiência permite privilegiar a dissertação acerca de prodigiosos temas relacionados com a implementação *Lean* na Banca, como o artigo *“New frontiers for financial institutions”*, no qual é abordado o *gap* entre *“doing it”* e *“really doing it”* (Jenkins *et al.*, 2011).

No artigo referido anteriormente, os autores abordam os gestores de topo envolvidos nos programas de implementação *Lean* em grandes instituições financeiras, focando os resultados e os mé-

---

<sup>4</sup> EFMA, associação sem fins lucrativos, fundada em 1971 por banqueiros e seguradoras, especializada em marketing financeiro de retalho e distribuição. Atualmente reúne mais de 3300 empresas do sector em mais de 130 países. A EFMA provou ser um recurso valioso para a indústria global, na medida em que oferece aos membros recursos, base de dados, estudos, artigos e, simultaneamente, oportunidades de *networking* através de grupos e trabalho e conferências internacionais.

todos que os levam ao sucesso. Richard Hemsley, COO do *Royal Bank of Scotland Group*, defende, por exemplo, a reengenharia de alguns processos por inteiro<sup>5</sup>. O referido diretor de operações lança duas sugestões aos líderes de programas de implementação *Lean*, nomeadamente: i.) conhecer bem o que estão a iniciar, e os resultados que esperam atingir, assim como, conhecer outros casos aprofundadamente, robustecendo o conhecimento através da experiência dos pares; ii.) alocar elementos seniores e reconhecidos na organização, pois a mudança organizacional vai interagir com todas as áreas (Jenkins *et al.*, 2011).

A implementação de SK nas instituições bancárias exige uma contínua transformação, em conformidade com o valor para os clientes, que significa desenhar não só novos processos, mas também novas capacidades de mudança cultural. O *Lean management* não é, portanto, uma meta a atingir, mas uma qualidade intrínseca a embutir na organização, sustentando a cultura de mudança e melhoria contínua (Jenkins *et al.*, 2011).

No decorrer dos anteriores subcapítulos, a literatura enalteceu a importância da envolvimento da liderança e gestão de topo. Porém, segundo a perspectiva da visão de topo, o *CEO* de uma instituição financeira permite limitar as hesitações quer da visão *bottom-up* quer *top-down* à implementação *Lean*.

“Getting people to agree isn’t enough you have to have people who are engaged... It was my job to establish and maintain lean as our number one priority, and there were times when that was tough... I take pride in the fact that throughout the crisis, we maintained our focus on lean while we did our day jobs” (Eric Siegel *apud* Jenkins *et al.*, 2011)

Eric Siegel, presidente e CEO da *Export Development Canada*, questionado sobre a sua experiência na implementação do programa *Lean*, expressa o sucesso como resultado da transformação cultural alcançada, expressa-se com “*can-do*”. De modo que, o CEO especifica como uma das causas do sucesso, a delegação de responsabilidades e de autonomia para executar. Os colaboradores sentem-se parte integrante. O grande desafio para Eric foi a comunicação com os colaboradores, “*My biggest task was to communicate, communicate, communicate to build the excitement,*

*the credibility, the commitment.*”. A comunicação simples e alinhada com a organização é um caminho para o envolvimento de todos na implementação *Lean* (Jenkins *et al.*, 2011).

---

<sup>5</sup> *We should have looked at some of our processes end-to-end as they run through different divisions of the group.*

#### 2.10.4 *Lean* nas organizações portuguesas

Em Portugal, os projetos de implementação *Lean* iniciaram-se também na indústria, nomeadamente nas linhas de produção da indústria automóvel. Estes projetos também tiveram lugar nas grandes multinacionais do sector de produção da indústria de moldes e outras, que acompanharam as tendências de organizações do sector automóvel (Prof, Vasconcelos e Correia, 2014). Os serviços do Grupo Fernando Simão, de concessionários automóveis, obteve convincentes benefícios (Womack, J.P., Jones, 2005).

Na maioria das organizações, quer nos serviços ou na indústria, é frequente o recurso à prestação de serviços pelas consultoras de referência, como a McKinsey, Kaizen Institute e outras. O sector bancário é exemplo disso, na medida em que inúmeros projetos de implementação *Lean* são despoletados pela abordagem evasiva das consultoras, ou pelos motivos frequentes de necessidade de aumentar a eficiência operativa. Com os resultados efetivos das implementações, as empresas atualmente já procuram por sua iniciativa implementar e sustentar a cultura de melhoria contínua.

#### 2.11 Sustentabilidade SK – Sucesso Corporativo

O SK, como referido *supra*, é um sistema de gestão organizacional suportado pela filosofia de melhoria contínua, conceito que conduz à sustentabilidade. Esta é assegurada através do robustecimento do SK a implementar, considerando os fatores de sucesso, as funções a atribuir na organização, a formação especializada e a procura contínua dos desperdícios, e a sua redução ou eliminação (Dombrowski e Mielke, 2014; Womack, 2010).

A sustentabilidade de um SK está alicerçada pela cultura a incrementar na organização. A cultura corporativa é baseada na filosofia da gestão, resultando no sistema suporte que potencia as atitudes desejadas, que permitem manter as boas práticas do *Lean Thinking* (Dombrowski e Mielke, 2014; Zarbo, 2012).

Examinar os impactos no decorrer do programa *Lean/Kaizen* é um método de análise da sustentabilidade, baseada em indicadores previamente definidos e periodicamente registados. No desenho e estruturação do programa *Kaizen* são indicados os impactos potenciais a curto, médio e longo prazo, através de indicadores de gestão *Lean* - "*Lean management*" - que são a base para controlar e monitorizar os processos de implementação e, posteriormente, a sustentabilidade do programa. A monitorização do SK deve ser desenhada refletindo o planeamento e os objetivos estratégicos da organização, compatibilizando todos os *stakeholders* do negócio (Dombrowski,

Mielke e Engel, 2012).

A sustentabilidade de um programa de transformação cultural *Lean* nunca está garantida, pois continuamente os envolvidos necessitam de ser alertados e lembrados diariamente dos objetivos *Lean*. Se a visão e cultura *Lean* não forem assimiladas como *Kaizen*, então o programa pode falhar e regredir (Cruz-Machado e Leitner, 2010).

Como verificado, o suporte de um programa depende de todos os pilares anteriormente referidos, não sendo suficiente entender a filosofia e praticar as ferramentas. Se a forma como as pessoas pensam sobre os seus processos não mudar, e se os líderes não entenderem a necessidade do seu envolvimento e exemplo na organização como líderes *Kaizen*, então o SK não vai ser sustentável, e os líderes vão manter-se apenas gestores de processos burocráticos (Ballé e Ballé, 2009).

Um modelo de gestão de SK ao nível da organização exige um envolvimento total, quer vertical, quer horizontal dos colaboradores. Quando as condições são satisfeitas, um modelo governativo *Kaizen* melhora os processos de negócio no fornecimento de produtos e serviços. As ferramentas *Lean* disponibilizadas através de um modelo governativo permitem reduzir atividades e ineficiências, as quais são identificadas e solucionadas pelos colaboradores (Jacobs, 2015).

Um modelo governativo *Kaizen* permite aproximar os colaboradores criando uma filosofia comum e linguagem em toda a empresa, para tal deve ser implementado sob a liderança de topo e um comité de direção dos principais interessados. O modelo de gestão deve ser apoiado por um compromisso de liderança e atividades de melhoria baseadas em projetos que *bottom-up e top-down*. (Jacobs, 2015).

## 2.12 Reflexão Bibliográfica

A sustentabilidade das organizações, na era de mudança constante em que vivemos, está dependente da capacidade de adaptabilidade às constantes mudanças, para as quais é essencial capacidade de inovação. A filosofia *Lean* permite identificar desperdícios que, por vezes, resultam em inovações, atribuindo margem competitiva para as organizações.

Neste contexto, as organizações requerem processos internos ágeis, simples e atualizados, focados na eficiência e na inovação através do envolvimento de todos. É fundamental que as organizações invistam na inovação e na tecnologia, e, simultaneamente, no capital humano da organização. Os gestores de topo devem debruçar-se sobre o paradigma e despende o seu tempo na instituição de modelos de governação *Kaizen*.

Os produtos, os serviços e o modelo de negócio necessitam de estar continuamente a ser redesenhados com base no valor para o cliente. As organizações existem, evoluem, inovam e adaptam-se sempre para os clientes. Bill Gates, CEO da Microsoft, assume a importância de todos os clientes, sendo os insatisfeitos a origem da maior fonte de aprendizagem<sup>6</sup>.

A satisfação do cliente está relacionada com o valor percebido pelo cliente do produto e/ou serviço fornecido. A cadeia de valor do produto/serviço deve constantemente ser otimizada, reduzindo e/ou eliminando desperdícios, de modo a tornar a organização eficiente. Um SK permite a melhoria contínua das cadeias de valor baseado na aplicação das metodologias *Lean* e cultura *Kaizen*.

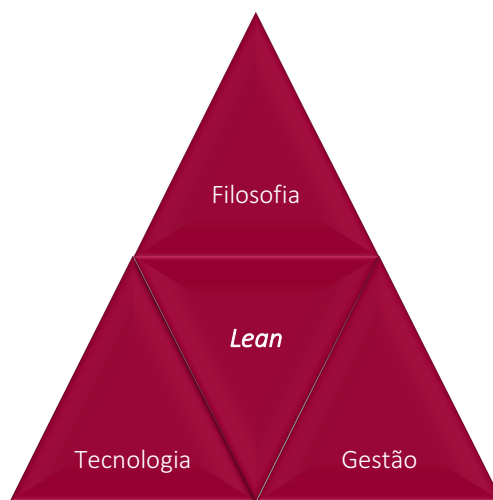


Figura 2.10 - Os três eixos

A devida implementação e sustentação de um SK, promovendo a disseminação da cultura de melhoria contínua, está dependente de vários fatores de sucesso. O *Lean* está interrelacionado com três eixos fundamentais: i.) filosofia; ii.) tecnologia; e iii.) gestão, representados na Figura 2.10 ( Gary Convis - President, Toyota Motor Manufacturing *apud* Oppenheim e Felbur, 2015). A filosofia é o que promove a contínua utilização das ferramentas e metodologias *Lean*, e potencia a sustentabilidade e transformação cultural das organizações. A gestão além de monitorizar os vários indicadores e evidências de oportunidades de melhoria, envolve verticalmente as pessoas de forma transversal. A tecnologia é um meio de agilizar todo o fluxo de melhoria constante, de forma ágil e versátil. As atuais ferramentas tecnológicas fomentam a inovação e aproximação das

---

<sup>6</sup> “Your most unhappy customers are your greatest source of learning.”



peças dos fluxos de valor e oportunidades de melhoria, criando, simultaneamente, condições de armazenamento e gestão do conhecimento tácito e explícito do negócio.

Os ganhos de eficiência justificam o investimento nos programas de implementação *Lean*, no entanto a transformação cultural, a satisfação dos clientes e dos colaboradores, os custos evitados e a capacidade de adaptação e inovação, que é gerada através do fluxo de informação e comunicação não são facilmente mensuráveis. Mas é essencial proceder a um esforço de medição, e à atribuição de indicadores a todos os impactos potenciais, para os diferentes *stakeholders*, registando antes, durante e após a implementação dos programas de melhoria contínua e sistemas *Kaizen/Lean*.

As instituições financeiras são organizações resultantes de aquisições e fusões burocráticas, e organizacionalmente muito estruturadas. A era digital tem transformado os modelos de negócio em todos os sectores, sendo que na banca, a utilização destes serviços através de novos canais é uma realidade. As instituições financeiras mais evoluídas e sensibilizadas para o facto, investem no desenvolvimento de plataformas ágeis e simples, reduzindo o recurso a papel e os tempos de resposta, reforçando o *outsourcing*. Estas estratégias são apoiadas pelo *Lean Thinking*, pela via da redução operativa interna, com aumento de agilidade externa, mantendo o foco na satisfação do cliente. Existe um enorme investimento nas organizações em que os líderes entenderam este paradigma, designadamente a importância da transformação operativa para a era digital.

É crucial para as organizações investirem em modelos governativos *Lean*, nos quais envolvam programas de desenvolvimento digital corporativo, suportado por ágeis e dinâmicos departamentos de desenvolvimento informático, de modo a acompanhar a evolução digital. (Fallis, 2012; Jaubert *et al.*, 2014; Oppenheim e Felbur, 2015; Poppendieck e Poppendieck, 2003).

### **3 Millennium BCP – Caracterização**

O presente capítulo apresenta o Banco Millennium BCP, visando a sua posição no mercado financeiro nacional e internacional. É exibida a estratégia governativa e os valores pelos quais guia as várias direcções, departamentos, equipas e colaboradores aos objetivos estratégicos. Por último, é apresentada a estrutura governativa e o atual posicionamento do BCP relativamente à cultura *Kaizen*.

### 3.1 Grupo Millennium

O Banco Comercial Português, S.A. (de ora em diante designado por "Banco", "BCP", ou "Millennium BCP"), foi fundado em junho de 1995, na sequência da desregulamentação do sistema bancário, permitindo o estabelecimento de bancos privados no sistema financeiro português (BCP, 2016).

O Banco registou um crescimento orgânico de forma sustentada, posicionou-se como um Banco inovador e tecnológico, atingindo, em 1994, quotas de mercado de 8,3% em ativos totais, 8,7% em crédito a clientes e 8,6% em depósitos (BCP, 2016).

No decorrer de alterações no mercado financeiro português, nomeadamente o surgimento de novas instituições financeiras bancárias e financeiras estrangeiras, o Banco decidiu aumentar a sua quota de mercado, adquirindo outras instituições financeiras portuguesas. Inicialmente adquiriu um Banco doméstico para ganhar no sector de seguros e outros serviços financeiros. Em março de 1995, adquiriu o Banco Português do Atlântico, S.A., que era, naquela época, o maior Banco Comercial em Portugal, resultado do lançamento de oferta pública de aquisição, em conjunto com a Companhia de Seguros Império. A cooperação com o Grupo José Mello, à data o maior acionista da Império, culminou na fusão dos serviços financeiros do Banco com os do Grupo José Mello em janeiro de 2000. Em simultâneo com estas operações, o Banco adquiriu também o Banco SottoMayor, terminando o ano com a incorporação do Banco Português do Atlântico, Banco Mello e o Pinto & SottoMayor. (BCP, 2016).

Consolidada a sua posição no mercado português, o Banco tomou uma clara opção pela estratégia de internacionalização. Desde o início, o projeto de internacionalização do Millennium BCP assentou em perspetivas de forte crescimento em mercados externos, com uma ligação histórica próxima com Portugal ou com grandes comunidades de luso-descendentes - incluindo Moçambique, Macau, Luxemburgo, França, EUA e Canadá - bem como em mercados em que existia uma racionalidade comercial forte, para estabelecer operações bancárias seguindo um modelo similar àquele que o Banco tinha adotado no mercado português - Polónia e Grécia. Neste sentido, o Banco criou uma marca única para a internacionalização, designadamente "Millennium".

Em março de 2006, o Banco publicou um anúncio preliminar de lançamento de uma oferta pública de aquisição sobre a totalidade do capital social do Banco BPI, S.A. (BPI), a qual encerrou sem sucesso em maio de 2007 (BCP, 2016).

O Millennium BCP, com mais de 30 anos de história de sucesso, hoje conta com mais de 1342

sucursais e 17 183 colaboradores em diversas geografias que dão resposta às necessidades de 5.6 milhões de clientes espalhados por todo o mundo (BCP, 2016).

### 3.1.1 Realidade após assistência financeira “Processo de reestruturação”

A crise financeira internacional em 2007, com significativo agravamento em 2010 na europa, originou uma situação critica em Portugal, conduzindo o país para o Programa de Assistência Económica e Financeira. Portugal necessitou assim de capitalizar alguns bancos nacionais que, em contrapartida, ficavam submetidos a planos de reestruturação.

O Millennium BCP requereu da ajuda estatal, e de forma a responder às exigências solicitadas, reajustou a agenda estratégica, delineando um plano de reestruturação até 2017.

No “Plano Estratégico 2012-2017” o BCP assume compromissos concretos, objetivos e metas delineadas com ações definidas, com o objetivo de assegurar o crescimento e a rendibilidade, através da recuperação dos proveitos operacionais e da redução adicional de custos. Esta redução implica a diminuição significativa dos números de sucursais e colaboradores, a reorganização administrativa do Banco, assim como a redução da dimensão do mesmo a nível nacional.

A reorganização administrativa consiste na simplificação e na melhoria de processos, através de ações concretas de racionalização e de contenção de despesas.

O referido documento assume a meta de redução do número de colaboradores em cerca de 25% face a 2011, designadamente atingir os 7500 colaboradores, indicador que já foi atingido.

### 3.1.2 O Banco Millennium BCP, o maior Banco privado português

O Millennium BCP é resultado da união de várias instituições financeiras, devido à forte estratégia de crescimento em dimensão e quota de mercado, mas exigiu fortes necessidades de capital, penalizando os acionistas e o valor das ações do Banco (BCP, 2016).

Atualmente, é a maior instituição bancária privada em Portugal, detentor de 671 Sucursais e 7459 colaboradores que correspondem às necessidades de 2.3 milhões de clientes nacionais (BCP, 2016). Em Portugal, o BCP assegura uma quota de mercado em créditos e depósitos de 18,1% e 17,5% respetivamente. Na Figura 3.1, podem visualizar-se os referidos indicadores do BCP nas várias geografias.

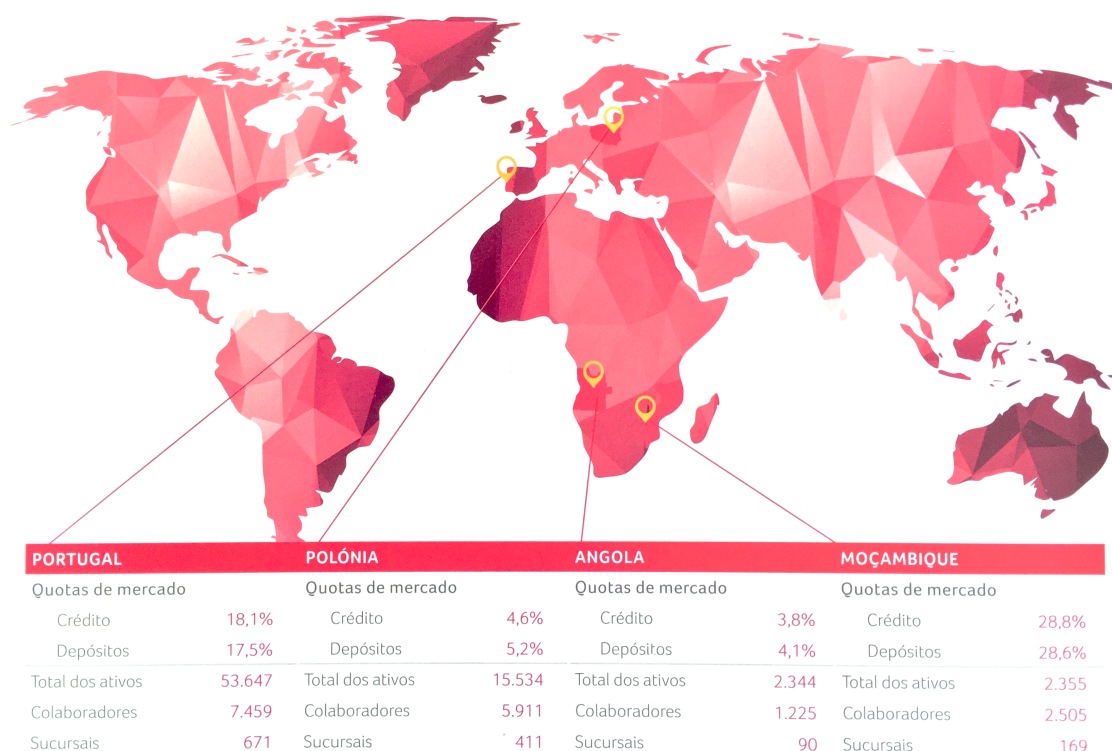


Figura 3.1 - Indicadores de quotas de mercado BCP  
Fonte: BCP (2016)

### 3.1.3 Estratégia Millennium BCP

O Millennium BCP assume uma estratégia de inovação e satisfação do cliente, querendo ser o Banco Comercial de referência em Portugal. A visão do Banco é ser uma referência na qualidade de prestação de serviço ao cliente, com base em plataformas de distribuição digitais e inovadoras. O BCP detém parte relevante dos seus recursos alocados ao retalho e às empresas, assumindo o compromisso de atingir níveis de eficiência de referência no sector. O Banco assume uma disciplina eficiente na gestão de capital, liquidez e de custos (BCP, 2016).

A missão do Banco é a criação de valor para o cliente através de produtos e de serviços bancários e financeiros de qualidade superior, observando rigorosos e elevados padrões de conduta e responsabilidade corporativa. Para o BCP é crucial o crescimento com rentabilidade e sustentabilidade, de modo a proporcionar um retorno atrativo aos acionistas, que fundamente e reforce a autonomia estratégica e a identidade corporativa (BCP, 2016).

O Banco entendeu como necessário adaptar-se rapidamente aos voláteis mercados. Neste sentido,

de forma a poder transmitir essa mesma necessidade, este detém cinco valores de conduta determinantes para guiar os comportamentos, designadamente ágil, moderno, próximo, simples, e sustentável (BCP, 2016).

Simples é definido como um desafio para simplificar os processos, garantindo melhores experiências aos clientes, internos ou externos. Assim, pretende-se que tudo seja pautado pela simplicidade, de forma a ainda existir energia para inovar e fazer sempre melhor. Simples traduz-se na melhoria contínua dos processos, produtos e serviços, de modo a “descomplicar” e interagir com os clientes de forma mais acessível, mais assertiva mais confortável.

Próximo dos clientes, para ser o primeiro a reagir, a chegar, a resolver e saber o que precisam ou vão precisar. A proximidade permite adivinhar as necessidades e antecipar as soluções criando empatia e confiança no Banco, diminuindo eventuais distâncias físicas através da criação de proximidade incondicional.

Moderno é o modo que o Banco utiliza para comunicar e agir com os clientes, não prescindindo do cariz emocional inerente ao relacionamento humano. O digital é parte da modernidade necessária, que permite criar produtos específicos e adaptados às modernas exigências.

Ágil implica que o Banco seja rápido, perspicaz, atento ao contexto global, e aos objetivos que anseia cumprir.

Sustentável ao nível social, ecológico e financeiro. O BCP pretende dar garantias de continuidade aos clientes, colaboradores, acionistas e restantes *stakeholders*.

#### 3.1.4 Estrutura da organização Millennium BCP

O Millennium BCP adotou práticas constantes para assegurar a transparência nas práticas de governação e processos de decisão, através da fiscalização e controlo independente da sua implementação, e da participação efetiva e informada dos acionistas na vida da sociedade. Nesse sentido, o BCP segue um modelo de administração monista, composto por um Conselho de Administração, que inclui Comissão de Auditoria, integrada unicamente por Administradores Não Executivos e Comissão Executiva, e pelo Revisor Oficial de Contas, como apresentado na Figura 3.2 (BCP, 2016).

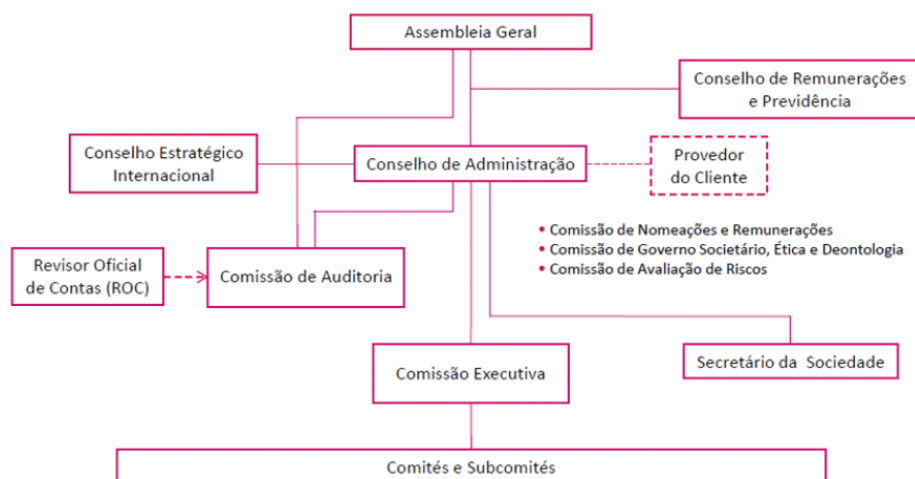


Figura 3.2 - Modelo de administração BCP  
Fonte: (BCP, 2016)

O Conselho de Administração nomeou uma Comissão Executiva dia 11 de maio de 2015, a qual desempenha todas as funções de gestão do banco que o Conselho de Administração não tenha reservado para si. A CE, neste momento em mandato (2015/2017), é presidida pelo Dr. Nuno Manuel da Silva Amado, sendo constituída por seis administradores, organizada por Pelouros (BCP, 2016).

O presidente executivo, em conjunto com a CE, monitoriza as várias direções do BCP, garantindo o cumprimento da estratégia definida para o grupo. Cada restante membro da CE tem o pelouro de uma ou mais direções do Banco, os quais se relacionam diretamente com os diretores da correspondente direção.

A DO é atualmente constituída por 459 colaboradores, resultado da referida reestruturação, estando cada vez mais otimizada, e por sete departamentos, dos quais faz parte o Departamento de Otimização de Processos (de ora em diante designada por "DOP"), e a Unidade de Suporte e Planeamento<sup>7</sup>.

O DOP assume funções na gestão e simplificação operativa e, simultaneamente, desenvolve projetos estratégicos de reestruturação e simplificação de processos. O DOP é constituído pela UDMC, que assegura a disseminação e suporte da melhoria contínua através de ferramentas *Lean*

<sup>7</sup> A DO é constituída pelos seguintes departamentos e unidade de suporte: Departamento de Operações Financeiras (DOF), Departamento Operacional de Crédito (DOC), Departamento Processamento e Controlo (DPC), Departamento *Trade* e Estrageiro (DTE), Departamento Otimização Processos (DOP), Departamento Títulos (DTIT), e Unidade Planeamento e Suporte (UPS).

com metodologia *Kaizen*.

### 3.1.5 Unidade de Dinamização da Melhoria Contínua (UDMC)

A estratégia da UDMC é disseminar a cultura *Kaizen* em todo o Banco, com o objetivo de formar os colaboradores na melhoria contínua. Esta unidade é constituída por 3 FTE (*full-time-equivalente*), e suporta o Programa Kaizen e projetos de otimização operativa, com recurso a ferramentas *Lean*.

#### 3.1.5.1 Enquadramento Histórico da UDMC

A otimização operativa e redução de desperdícios sempre foi uma realidade em todas as direções do BCP. Em 2010, a DO colocou em prática o programa piloto “Ser Lean D.O.” o qual previa eliminar todos os desperdícios, e reduzir carga operativa através da utilização de ferramentas *Lean*, promovendo o comportamento de melhoria contínua das tarefas diárias de cada colaborador. O programa superou as expectativas e permitiu resultados rápidos e expressivos na otimização das tarefas diárias das equipas abrangidas.

O programa foi primeiramente implementado na DO, contudo verificou-se ser essencial difundir-lo a outras direções do Banco, sendo, por isso, necessários alguns ajustes, nomeadamente ao nome do programa. Assim, surgiu o atual “Programa Kaizen”.

A disseminação da cultura *Kaizen*, entre 2010 e 2013, abrangeu 50 equipas, envolvendo cerca 80% dos colaboradores da DO. A constante disseminação da melhoria contínua permite atingir o equilíbrio da eficiência operacional, reduzindo custos aumentando ou mantendo a qualidade do serviço ao cliente, ou seja, reduzir custos de processamento através da simplificação e automação das tarefas, manter ou aumentar a qualidade através da melhoria dos tempos de resposta, e reduzir a incidência de erros e a flexibilização do serviço prestado.

Para garantir a continuidade do referido *supra*, a UDMC suporta e ajusta o Programa Kaizen por via de corresponder às necessidades dos colaboradores. A proliferação da melhoria contínua no BCP atualmente abrange outras direções além da DO, cerca de 525 colaboradores.

#### 3.1.5.2 Programa Kaizen

O Programa Kaizen tem como objetivo definido, abranger todos os colaboradores do BCP, contando com seis anos de disseminação da cultura *Kaizen* por seis direções distintas.

Ao longo desse período, foram efetuados vários ajustes às implementações, nomeadamente a inclusão de novas ferramentas, na comunicação de resultados, e reconhecimento do empenho dos envolvidos.

O Programa Kaizen é um programa de envolvimento, cujo principal objetivo é disseminar a cultura de melhoria contínua nos colaboradores, estimulando a proatividade e empenho de cada um na otimização das atividades diárias. Neste contexto, assume-se como um programa de transformação cultural que assume objetivos concretos expressos na Tabela 3.1.

Tabela 3.1 - Objetivos Programa Kaizen

Objetivos do Programa Kaizen	Aumentar a produtividade
	Otimizar processos
	Promover a melhoria contínua
	Mitigar o risco operacional
	Melhoria nível de serviço
	Reduzir devoluções
	Aumentar a motivação
	Melhorar a eficiência
	Envolver colaboradores na mudança
	Formar colaboradores

Por forma a atingir estes objetivos, quer culturais, quer operacionais, o Programa Kaizen assenta a sua estratégia em seis componentes que sustentam a estratégia de implementação e *ongoing* (suporte às ações de melhoria contínua). A Figura 3.3 apresenta os componentes do Programa Kaizen, os quais requereram ajustes pontuais no início de 2015.





Figura 3.3 - Componentes do Programa Kaizen

Os vários componentes são descritos *supra*, de forma de demonstrar o enquadramento dos mesmos na melhoria contínua.

#### 3.1.5.2.1 Implementação da metodologia de Melhoria Contínua

A inclusão de equipas no Programa Kaizen inicia-se pela implementação da metodologia, que é denominada como “Onda Kaizen”, com a duração de doze dias. Dinamizada pela equipa UDMC, a Onda Kaizen é estruturada em quatro fases, designadamente: i) formação e preparação de atividades a analisar; ii) desenho de fluxos e identificação de oportunidades; iii) sistematização e carregamento das iniciativas; e iv) planificação da implementação e formação em ferramentas de continuidade.

As equipas abrangidas pelas Ondas Kaizen recebem formação e enquadramento das metodologias *Lean*, e da cultura de melhoria contínua. Todos os elementos das equipas são envolvidos nas quatro fases de implementação, por forma a desenvolverem competências de identificação de oportunidades e ações que lhes deem resposta. As ações identificadas são denominadas de "iniciativas de melhoria contínua ou iniciativas *Kaizen*".

Após a identificação das oportunidades, o Consultor Kaizen (de ora em diante designado "CK") da equipa regista a oportunidade de melhoria identificada, assim como a iniciativa subjacente. No entanto, a equipa de suporte promove várias ações para envolver, e motivar os colaboradores a identificarem as oportunidades de melhoria, e subjacente iniciativa. Após a identificação da oportunidade, o CK da equipa regista a iniciativa na Aplicação da Melhoria Contínua (de ora em diante designada "AMC"), consoante a sua implementação, que pode ou não ser exequível no instante da identificação. O CK regista o estado da iniciativa, que caso possa ser implementada no imediato (*quick-wins*), esta assume o estado de "Implementada", caso contrário o estado da iniciativa deve manter-se "Em Implementação".

Nestes termos, as fases de implementação da metodologia, que permitem identificar as oportunidades *Kaizen*, são de seguida apresentadas.

i) Formação e preparação de atividades a analisar

A formação é baseada nos princípios, conceitos e ferramentas *Lean*, com vista aos processos e tarefas diárias do Banco. Nesta etapa são definidas as atividades prioritárias com a equipa a mapear.

ii) Desenho de fluxos e identificação de oportunidades

O conhecimento da equipa é utilizado para estruturar o fluxo dos processos, mapeando as tarefas executadas, através da utilização do *value stream mapping*. As ineficiências são encontradas através do levantamento de questões aos colaboradores envolvidos, e analisadas as oportunidades de melhoria adjacentes. A dinâmica está desenhada para incentivar e motivar os colaboradores a identificarem as oportunidades de melhoria e consequentes iniciativas.

iii) Sistematização e carregamento das iniciativas

Nesta fase são analisadas as iniciativas resultantes do desenho dos fluxos, consoante os vários tipos, quantificando os impactos/benefícios que acarretam. As iniciativas são carregadas no aplicativo disponível para o efeito - Aplicação da Melhoria Contínua -, que garante o armazenamento e monitorização das mesmas.

iv) Planificação da implementação e formação em ferramentas de continuidade

A Onda Kaizen termina com a planificação da implementação das iniciativas identificadas, sendo atribuídos *owners* e prazos para o efeito. A equipa é formada nas ferramentas de continuidade e

conceitos *Kaizen*, visando a continuidade do mapeamento e identificação de iniciativas após a Onda Kaizen.

A estrutura da Onda Kaizen, em situações concretas, é ajustada às necessidades da equipa. No entanto, as linhas orientadoras mantêm-se, e na fase final da Onda Kaizen é nomeado um elemento da equipa como CK. A responsabilidade deste elemento é essencialmente a dinamização da cultura de melhoria contínua na sua equipa, na medida em que acompanha e impulsiona os resultados, e comunica com a equipa UDMC sempre que necessário. O CK tem acesso à AMC efetuar o registo e monitorização dos estados das iniciativas. Em cada departamento é eleito um elemento como Representante dos Consultores Kaizen (doravante designado "RCK"), que pode ou não ser o CK de uma das equipas.

O Programa Kaizen aconselha a que os elementos nomeados CK mantenham esta função durante um período máximo de 18 meses, devendo a hierarquia agilizar a rotação do mesmo.

#### 3.1.5.2.2 Intervenientes e momentos

O Programa Kaizen dinamiza o envolvimento de todos, promovendo momentos de partilha de iniciativas e boas práticas entre departamentos, com períodos de ocorrência definidos. Assim, estão definidos três tipos de momentos para a prática da cultura *Kaizen*.




Momentos Kaizen	Principais características	Proposta de realização
<b>Briefing Diário</b>  Equipa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Breve momento de Equipa que permite rever os objetivos diários e acompanhar os temas de Melhoria Contínua junto do quadro branco</li> <li><b>Consultor Kaizen</b> é o principal dinamizador de Melhoria Contínua dentro da Equipa</li> </ul>	Diário com duração entre 5 a 10 minutos
<b>Colégio Kaizen</b>  Departamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reunião para apresentação de iniciativas, acompanhamento de implementações e partilha de boas práticas</li> <li>Colégio conta com a presença de todos os Consultores Kaizen e, se possível, do Diretor do Departamento. Por Colégio Kaizen é definido um <b>Representante do Colégio Kaizen</b></li> </ul>	Semanal com duração entre 35 e 45 minutos
<b>Comité Kaizen</b>  Direção	<ul style="list-style-type: none"> <li>Reunião para apresentação de iniciativas com maior impacto ou potencial de serem replicadas noutros Departamentos</li> <li>Comité Kaizen é constituído por todos os Representantes dos Colégios Kaizen, Diretores de Departamento, Diretor Coordenador e UDMC</li> </ul>	Trimestral de acordo com a disponibilidade do Diretor Coordenador

Figura 3.4 - Momentos *Kaizen*

Na Figura 3.4 são apresentados os momentos *Kaizen* que devem ocorrer com a periodicidade proposta, com as características apresentadas.

#### 3.1.5.2.3 Aplicação da Melhoria Contínua

A AMC é uma ferramenta aplicacional disponível a todos os CK, RCK e hierarquias das equipas abrangidas pelo Programa Kaizen.

Esta aplicação é uma ferramenta de desenvolvimento local desenhada exclusivamente para o Programa Kaizen, e para as necessidades dos colaboradores envolvidos. O principal objetivo é o registo das iniciativas de melhoria e a sua monitorização, no entanto de um modo transversal esta ferramenta fomenta uma gestão eficaz e eficiente do Programa Kaizen.

A AMC é utilizada para monitorizar as iniciativas, permitindo um acompanhamento das mesmas através dos estados da implementação, e conhecer as necessidades de desenvolvimento informático (de ora em diante designado por “IT”) associadas às mesmas. Assim, permite à UDMC acompanhar as equipas, fornecendo informações úteis para delinear novas ações de dinamização.

A aplicação disponibiliza fichas de iniciativa com a descrição da oportunidade de melhoria, e a iniciativa de melhoria correspondente (apresentado no anexo A). Os processos e subprocessos nos quais as equipas intervêm estão registados na AMC, permitindo que as equipas registem as suas iniciativas nas atividades diárias de cada subprocesso. Cada iniciativa detém um *owner*, responsável da sua implementação, e quantificação de benefícios. As iniciativas de melhoria contínua podem ter vários impactos, quer ao nível de redução de tempo, custos evitados, eficiência, risco operacional e outros. A AMC dispõe de uma base de dados que auxilia no cálculo dos benefícios de cada iniciativa registada. A base de cálculo, permite de forma simples contabilizar os benefícios que cada iniciativa permitirá obter. Os benefícios que evitem tempo operativo irão resultar na poupança de FTE (*full-time equivalent*). Este é um método de mensuração que permite determinar o grau de alocação dos colaboradores a uma determinada atividade, tendo como meio de referencia o tempo integral de trabalho. Os benefícios que permitam custos evitados em consumíveis ou outros recursos físicos, são apresentados em euros.

#### 3.1.5.2.4 Sistema de Reconhecimento

O Sistema de Reconhecimento (doravante designado "SR") está disponível para as equipas da DO participarem. Os ciclos do sistema são trimestrais, sendo apuradas, no final de ciclo, as equipas

que mais se destacaram. A comunicação dos vencedores é realizada através do portal interno da DO, e atribuído um prémio de reconhecimento para as três equipas que mais se destacaram.

O *ranking* do SR é calculado com quatro indicadores de *performance*, os quais são ajustados às dimensões de cada equipa (número de colaboradores). O SR avalia duas dimensões, atribuindo 70% ao empenho da equipa e 30% à quantificação das iniciativas criadas em cada ciclo.

O empenho da equipa divide-se em 4 indicadores, designadamente na Figura 3.5.

Sistema de Reconhecimento	Número de iniciativas criadas por cada colaborador
	Número de iniciativas implementadas por cada colaborador
	Número de atividades com iniciativas criadas
	Benefícios da iniciativa por cada colaborador

Figura 3.5 - Indicadores do Sistema de Reconhecimento

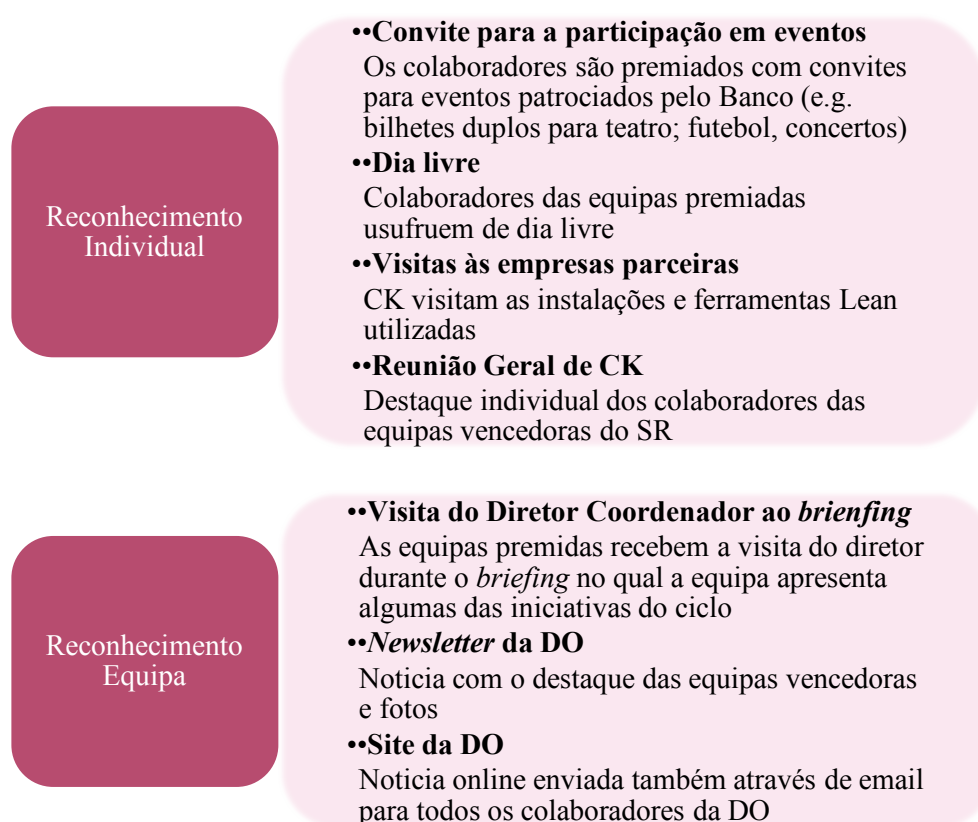


Figura 3.6 - Tipos de Reconhecimento

O SR está disponível para todos os colaboradores da DO. Porém, a estratégia é abranger as restantes direções, reconhecendo e premiando o empenho das equipas na melhoria contínua. Os colaboradores das equipas que vencem o SR obtêm dois tipos de reconhecimento, apresentados na Figura 3.6 - reconhecimento individual e de equipa.

Os vários tipos de reconhecimento motivam os colaboradores, destacando-os pelo seu contributo para a cultura *Kaizen* e para a eficiência do BCP.

#### 3.1.5.2.5 Reunião Geral de Consultores Kaizen

A Reunião Geral é um evento que tem como objetivo partilhar os resultados do Programa Kaizen, de forma a reconhecer e motivar os colaboradores. São reunidas as hierarquias, CK e RCK, permitindo partilhar boas práticas *Kaizen*. Este evento, está previsto que ocorra anualmente, envolve um avultado número de colaboradores, exigindo um planeamento logístico. A próxima Reunião Geral de Consultores Kaizen realizar-se-á no último trimestre de 2016.

A Reunião é mediada pela equipa UDMC, estando prevista a presença de membros da Comissão Executiva, por forma a demonstrar o interesse estratégico do Programa Kaizen para o BCP.

#### 3.1.5.2.6 Parcerias com empresas externas

O Programa Kaizen também necessita de contínuo ajuste e otimização, pois este componente visa reunir com empresas externas para partilha de boas práticas de melhoria contínua. O objetivo é criar parcerias com empresas externas, nacionais ou multinacionais, que também tenham sistemas de melhoria contínua implementados.

#### 3.1.5.2.7 Comunicação interna – Programa Kaizen

O Programa Kaizen, de forma transversal, apresenta um plano de comunicação estruturado, que direciona os vários temas aos públicos alvo, que conta com o apoio da Direção de Comunicação do BCP. A comunicação do programa está atualmente estabelecida com meios e *merchandising* alusivos à melhoria contínua e à cultura *Kaizen*. O programa apresenta logótipo próprio e uniformizado com a comunicação interna do Banco, além de deter um *slogan* próprio utilizado nas comunicações - “Pequenos nada fazem muito!”.

Os logótipos e acessórios foram estrategicamente desenvolvidos para os públicos alvo definidos. Às lideranças envolvidas é atribuído um *moleskine* com a imagem e logótipo do Programa Kaizen.

Aos CK é atribuído um autocolante com o logótipo e a especificação da função CK. Além dos referidos acessórios, às equipas é atribuído um íman alusivo ao programa para utilizarem no quadro branco.

i) Dica Mensal – Programa Kaizen

Mensalmente é redigido um artigo elaborado em equipa, que aborda os temas de melhoria contínua, partilhado com todos os colaboradores. Os temas são escolhidos mediante a necessidade e o enquadramento do momento. A Dica Mensal é enviada por e-mail a todos os CK e RCK, que partilham com as suas equipas.

ii) *Newsletter* Direção de Operações

A *Newsletter* DO dispõe de um espaço próprio para a UDMC partilhar notícias da equipa. As notícias são redigidas por um dos elementos da equipa e validadas por todos. A *newsletter* é enviada mensalmente para todos os colaboradores da direção, sendo posteriormente disponibilizada na plataforma interna do Banco, disponível a todos os colaboradores do BCP. A recente *Newsletter* DO, de agosto de 2016 foram noticiadas as parcerias do Programa Kaizen (apresentado no anexo B).

iii) *Caderno de Iniciativas de Melhoria Contínua*

O Caderno de Iniciativas tem periodicidade trimestral, coincidente com os finais de ciclo do SR. O caderno é enviado e disponibilizado na plataforma online nos primeiros 10 dias úteis, após o encerramento do ciclo do SR, e composto por todas as iniciativas de melhoria contínua, implementadas no anterior ciclo de reconhecimento.

Este canal de comunicação permite partilhar as iniciativas de melhoria contínua por todos os colaboradores, criando condições para a replicação das mesmas, e destacar o desempenho da equipa e individual dos *owners*. O Caderno de Iniciativas conta com três edições, as quais contabilizam 380 iniciativas partilhadas. Na Tabela 3.7 é apresentado o número de equipas destacadas em cada edição, bem como o número total de Iniciativas partilhadas.

### Caderno de Iniciativas Implementadas

Edição	Período	Número de Equipas	Iniciativas implementadas
1º	4º Ciclo de 2015	25	190
2º	1º Ciclo de 2016	17	100
3º	2º Ciclo de 2016	26	90

Figura 3.7 - Caderno de iniciativas *Kaizen* implementadas

#### 3.1.5.3 Projeto Agentes de Simplificação Operacional

É um projeto piloto que surgiu em 2015 na Comissão Executiva, após verificada a necessidade de otimizar as tarefas operativas nas sucursais de retalho. A reestruturação levada a cabo pela Comissão Executiva gerou sobrecarga operativa, requerendo rapidamente a eliminação de desperdícios. Neste contexto, foi lançado o programa “SPEED” com várias ações, uma das quais a simplificação operativa através do projeto descrito.

Frequentemente denominados de “Agentes de Simplificação” (doravante designado por “AS”), o seu principal objetivo é identificar as ineficiências e oportunidades de melhoria através da aplicação das ferramentas *Lean*.

O projeto AS analisa os processos que maiores constrangimentos criam às sucursais, com base no inquérito de satisfação da rede. Após esse levantamento, são balanceados outros indicadores do processo, especificamente a avaliação de indicadores de desempenho, referentes aos processos bancários em análise, e a relevância destes para o Banco (*e.g.* volume de operações; risco operacional; estratégia BCP).

Após a priorização e validação dos processos, é proposto pela UDMC aos diretores coordenadores da DO, Direção de Qualidade e Apoio à Rede (de ora em diante designado “DQAR”), e Direções Regionais um processo para aprovação.

A Onda de Simplificação é composta pela UDMC, um elemento da DQAR e elementos das sucursais de retalho, experientes no processo em análise. Com uma duração de duas semanas, o processo é mapeado e, simultaneamente, são identificadas as oportunidades de melhoria para as



várias tarefas realizadas pelas sucursais. No decorrer são identificadas e quantificadas as iniciativas de melhoria, e apresentadas às áreas envolvidas na sua implementação. São posteriormente apresentados os resultados das Ondas de Simplificação (de ora em diante designado "OS") em *Steering committee*, promovendo os benefícios e a importância das iniciativas para os processos. Nesse *steering committee* são abordadas as várias iniciativas com todas as áreas envolvidas no processo em análise. Os participantes têm a oportunidade de analisar e ajustar as iniciativas caso seja necessário, com base na unanimidade de todos. No final, as iniciativas passam a aprovadas, com *owner* de implementação e agendamento do ponto de situação.

Tabela 3.2 - Priorização de processos para o PASO

Processos	Ranking	Onda de Simplificação
Manutenção de contas/Clientes	1	1ª Onda de Simplificação - finalizada
Abertura de Conta	2	Outros projetos em curso (não deve ser considerado)
Crédito Habitação	3	2ª Onda de Simplificação - finalizada
Crédito Empresas (Protocolado)	4	3ª Onda de Simplificação - finalizada
Seguros	5	Aguarda agendamento

Na Tabela 3.2 é apresentada a priorização dos cinco processos a abordar no projeto AS. De notar que o segundo processo do *ranking* é a “Abertura de Conta”, contudo a inclusão do mesmo num projeto de transformação e automação do tipo *end-to-end*, levou a que não fosse oportuno, nem necessário incluí-lo no AS.

### 3.2 Banco e a melhoria contínua

O BCP é um banco associado à inovação e tecnologia, que privilegia as regras de rigor e satisfação dos clientes. O elevado crescimento do Banco requereu um cuidado acrescido com o crescimento sustentado, no entanto a agregação de vários bancos num só criou ineficiências, as quais são constantemente perseguidas e eliminadas.

Essa preocupação é visível através das várias operações de transformação operativa, otimização de processos e acompanhamento tecnológico. A estratégia do BCP passa pela inovação e modernização operativa. Os valores atuais do Banco estão em linha com a estratégia assumida, promovendo a proximidade e acompanhamento das necessidades do cliente.

Esta estratégia exige um constante acompanhamento por parte dos colaboradores, o Programa Kaizen, que se iniciou em 2010, permite-lhes serem parte da transformação e otimização do

Banco, contribuindo para este com iniciativas de melhoria contínua diária obtendo com isso reconhecimento e motivação.

O Projeto Agentes de Simplificação Operacional (de ora em diante designado "PASO") é um exemplo da estratégia de constante otimização dos processos, nesse caso diretamente relacionados com a satisfação do cliente, externo ou interno, com vista à melhoria das atividades.

A UDMC é a equipa de suporte destas atividades de dinamização da melhoria contínua, quer na DO com o Programa Kaizen, quer nas sucursais de retalho com o projeto AS.

O BCP obtém, assim, eficiência através do contributo de todos. Em suma, o Banco alcança um retorno significativo através da oportunidade que é dada aos seus colaboradores de apresentarem e implementarem as suas iniciativas de melhoria. O envolvimento permite elevar indicadores de motivação das equipas, reconhecimento e, conseqüente, crescimento individual. Além destes fatores, que influenciam a proximidade e satisfação dos colaboradores, são atingidos resultados significativos na eficiência do Banco.

## 4 Estudo de Caso

### 4.1 Metodologia estudo de caso

O estudo de caso é um método de investigação para determinados temas no seu contexto real, que se rege por uma lógica de construção de conhecimento que incorpora a subjetividade do investigador, e é sustentada por múltiplas fontes de evidência (qualitativas e quantitativas) (Meirinhos, Manuel; Osório, 2010).

Segundo Robert K Yin (2009), a metodologia de estudo de caso é adequada quando se trata de analisar intensivamente uma situação real, desde que devidamente delimitadas e contextualizadas. Yin (2003) define um estudo de caso como uma investigação que analisa fenómenos sociais complexos, que não estão claramente definidos, aos quais se procura responder às típicas questões “Como?” e “Porquê?”. Existem três tipos de estudo de caso, nomeadamente o exploratório, o explicativo e o descritivo (Meirinhos, Manuel; Osório, 2010; Yin, 2009). O primeiro tipo reverte para a necessidade de aglomerar e narrar os factos, que decorrem em determinado contexto, proporcionando novas visões sobre a realidade já conhecida. Quando exploratório, o estudo de caso irá reverter para a investigação posterior, definindo as questões ou hipóteses que irão delinear a base da pesquisa, resultado das relações causais. O tipo explicativo repercute para estudos de caso, onde se verifique a necessidade de identificar os fatores, que determinam ou contribuem para a ocorrência de fenómenos (Meirinhos, Manuel; Osório, 2010). Este tipo de pesquisa aprofunda o conhecimento da realidade.

Não obstante, não implica que os limites entre as estratégias, ou as ocasiões em que cada uma é usada sejam claros e bem-delimitados. A presente dissertação incide, em simultâneo, nos descritos tipos estudos de caso.

De modo que, o presente estudo de caso é dissertado com base na experiência, através da qual são narrados factos e acontecimentos e, simultaneamente, são analisadas as causas e possíveis razões e/ou hipóteses que justificam o tema em análise.

### 4.2 Programa Kaizen

O Programa Kaizen teve a sua primeira implementação de metodologia *Lean/Kaizen* em 2010, sendo constantemente ajustado e ampliado o modo de atuação, bem como as ferramentas dispo-

níveis. O atual Programa Kaizen sofreu a última atualização de componentes e estratégia em janeiro de 2015. Após quatro anos a implementar e disseminar a cultura *Kaizen* por várias direções do Banco, atingiu um nível bastante significativo de maturidade na DO, contando com o envolvimento de todos no Programa.

As implementações da metodologia de melhoria contínua estão normalizadas, e preparadas para qualquer equipa do Banco. Como é verificado na Figura 3.3, o segundo componente são os intervenientes e momentos *Kaizen*.

Este componente é composto por vários momentos *Kaizen*, os quais pretendem aproximar as equipas dos seus coordenadores e diretores. As equipas são incentivadas a promoverem os *briefings* diários, utilizando os quadros brancos fornecidos a todas as equipas. Os quadros brancos são utilizados para registar variado tipo de informação útil à equipa correspondente, existindo sempre um espaço no qual são registadas as iniciativas de melhoria contínua em curso, analisando diariamente o ponto de situação. A dinamização destes momentos é também variável, sendo rotativa. O coordenador está presente, sendo aconselhada a presença, ainda que pontual, do diretor de área, pois o envolvimento diário das hierarquias permite aproximar as equipas da estratégia do Banco, motivando-os a praticarem a melhoria contínua.

Como referido anteriormente, cada departamento tem um RCK e cada equipa tem um CK, estes colaboradores acumulam as funções de dinamizador da melhoria contínua, com as suas funções. Os CK e RCK reúnem semanalmente - “Colégio Kaizen” - para analisar as várias iniciativas em curso, e o estado de implementação com o diretor de departamento. Estes momentos permitem que os CK demonstrem os resultados da dinamização da sua equipa, e partilhem as iniciativas com as restantes equipas. O diretor tem, assim, a oportunidade para se envolver e conhecer em maior detalhe as iniciativas e os benefícios que acarretam.

#### 4.2.1 Momentos *Kaizen* em diferentes departamentos

Os momentos *Kaizen*, em cada departamento, decorrem de diferentes *modus operandis*. A análise holística permite identificar que o envolvimento dos diretores e coordenadores, além de garantir a ocorrência dos mesmos, gera resultados práticos em termos de iniciativas *Kaizen*. Esse envolvimento atribui a devida importância às iniciativas, e a constante melhoria das tarefas diárias. Esta análise pode ser aprofundada com a comparação entre dois departamentos, nomeadamente o departamento Y e departamento X. No departamento X, os *briefings* e colégios ocorrem com as periodicidades e presenças de todos como planeado no Programa Kaizen. No departamento Y,

os *briefings* não ocorrem de modo diário, e os colégios são pontuais sem a presença do diretor.

Na Tabela 4.1 podem analisar-se dados dos registos de iniciativas na AMC do departamento Y, no mesmo período. A tabela espelha as iniciativas com estado “implementadas”, e “Em Implementação” de todas as equipas do departamento, em seis ciclos trimestrais, início em janeiro de 2015 até junho 2016. Na Tabela 4.2 são igualmente apresentados os dados, mas estes referentes às equipas do departamento X.

A dimensão entre departamentos é diferente, tal como entre equipas, no entanto são apresentados os dados permitindo analisar a taxa de participação de todas. Através da tabela é possível verificar a participação das equipas de cada departamento.

#### 4.2.1.1 Análise ao departamento Y

O Departamento Y é composto por onze equipas que, em média, 39% participam em cada ciclo, *i.e.*, 61% das equipas do departamento não regista iniciativas de melhoria contínua. Este departamento é composto por cento e dez colaboradores, que registaram oitenta e duas iniciativas, como verificado na Tabela 4.1. A participação das equipas em cada um dos ciclos é diferenciada, três das equipas (27%) participaram em mais de metade dos ciclos.

Tabela 4.1 - Mapa de registo de iniciativas Kaizen - Departamento Y

Ciclos em análise	1	2	3	4	5	6	TP	Total
<b>Total Departamento</b>	<b>0</b>	<b>26</b>	<b>10</b>	<b>25</b>	<b>5</b>	<b>16</b>		<b>82</b>
Taxa de participação (TP)	0%	55%	36%	18%	18%	55%	0%	-
DO-DEP_Y_Equipa1	0	6	1	0	0	0	33%	7
DO-DEP_Y_Equipa2	0	1	0	0	3	0	33%	4
DO-DEP_Y_Equipa3	0	5	0	18	2	1	67%	26
DO-DEP_X_Equipa4	0	0	1	0	0	1	33%	2
DO-DEP_Y_Equipa5	0	0	2	5	0	5	50%	12
DO-DEP_Y_Equipa6	0	1	2	0	0	0	33%	3
DO-DEP_Y_Equipa7	0	3	0	0	0	1	33%	4
DO-DEP_Y_Equipa8	0	7	0	0	0	1	33%	8
DO-DEP_Y_Equipa9	0	0	0	0	0	2	17%	2
DO-DEP_Y_Equipa10	0	3	4	1	0	4	67%	12
DO-DEP_Y_Equipa11	0	0	0	1	0	1	33%	2

Em suma, o departamento Y, contabiliza em seis ciclos uma média de 0.75 iniciativas por colaborador.

#### 4.2.1.2 Análise ao departamento X

O departamento X é composto por seis equipas, cerca de quarenta e três colaboradores que, em média, 72% participa em cada ciclo, *i.e.*, 28% das equipas não regista iniciativas em cada período. A participação das equipas em cada ciclo é diferenciada, já que cinco das equipas (83%) participa em mais de metade dos ciclos. O departamento conta com uma equipa que participou em todos os ciclos.

Tabela 4.2 - Mapa de registo das iniciativas Kaizen – Departamento X

Ciclos em análise	1	2	3	4	5	6	%	Total
<b>Total Departamento</b>	1	20	15	35	26	23		120
Taxa de participação	17%	83%	67%	100%	67%	83%	83%	83%
DO-DEP_X_Equipa1	0	5	1	10	4	2	33%	22
DO-DEP_X_Equipa2	0	0	0	9	0	1	67%	10
DO-DEP_X_Equipa3	0	4	8	5	14	0	100%	31
DO-DEP_X_Equipa4	1	8	4	5	2	1	67%	21
DO-DEP_X_Equipa5	0	1	2	1	0	1	67%	5
DO-DEP_X_Equipa6	0	2	0	5	6	18	67%	31

Em suma, os colaboradores do departamento demonstram motivação constante pela melhoria contínua das suas tarefas, pois registam iniciativas *Kaizen*, que contabilizam em seis ciclos uma média de 2,75 iniciativas por colaborador.

#### 4.2.1.3 Observação entre departamentos

Os diferentes tipos de comportamentos no que respeita à prática dos momentos *Kaizen* entre departamentos pode refletir as diferenças nos indicadores analisados anteriormente. Através da análise do registo de iniciativas na AMC, é possível concluir que o departamento Y regista, em média, 0.12 iniciativas por colaborador em cada ciclo, comparativamente com o departamento X, que regista, em média, 0.47 iniciativas por colaborador em cada ciclo. No entanto, a cultura *Kaizen* não é associada ao número de iniciativas registadas e/ou benefícios das mesmas, mas à prática contínua das ferramentas *Lean*.

A Tabela 4.3 agrega dados dos dois departamentos, demonstrando a segmentação das iniciativas registadas. As iniciativas designadas como “Implementadas” são as iniciativas que a equipa colocou em prática, melhorando com isso as suas tarefas. As iniciativas designadas como “Em Implementação” são as iniciativas que foram identificadas e registadas no aplicativo AMC, mas ainda não estão em prática, logo, aguardam a implementação e consequente impacto nas tarefas do dia-a-dia.

Tabela 4.3 - Resumo das iniciativas *Kaizen* do Departamento X e Y

DO	Dados totais		Iniciativas “Implementadas”		Iniciativas “Em implementação”		
	Headcount	# Iniciativas	#	%	#	%	Benefícios (€)
Departamento Y	110	82	43	46%	39	54%	470.000
Departamento X	43	120	108	90%	12	10%	28.000

O departamento Y detém 54% das iniciativas por implementar, ou seja, registou iniciativas que requerem medidas para obter a implementação, e com isso beneficiar a equipa e o Banco. O departamento tem iniciativas pendentes de implementação com um potencial de custos evitados de 470.000€.

O departamento X tem 10% das iniciativas por implementar com um potencial de custos evitados de 28.000€.

Os benefícios das iniciativas são meramente ilustrativos para a análise *supra*, no entanto permitem conhecer aqueles que estão pendentes devido à não implementação das iniciativas de melhoria contínua. Os díspares indicadores de implementação das iniciativas entre departamentos estão, em parte, alinhados com as diferenças de atitude, em relação ao componente interveniente e momentos. As equipas do departamento X cumprem os momentos *Kaizen* previstos pelo Programa *Kaizen*, permitindo analisar as várias iniciativas identificadas e o estado da sua implementação. Estes momentos são cruciais para os intervenientes definirem as ações a perseguir, por vezes escalando verticalmente as necessidades da iniciativa.

A motivação e satisfação pela identificação e implementação das iniciativas também é crescente, com a ocorrência dos momentos *Kaizen*. A identificação de iniciativas parte individualmente de todos os colaboradores, mas a implementação requer coordenação de vários intervenientes, fator que motiva os colaboradores, aproximando-os das hierarquias, e fomentando o espírito de equipa.

#### 4.2.1.4 Benefícios dos momentos *Kaizen*

A UDMC suporta e dinamiza a ocorrência dos momentos *Kaizen*, sensibilizando as hierarquias a participar nos mesmos. Os benefícios da ocorrência destes momentos incorrem em vários impactos quantificáveis, que podem ser analisados através dos relatórios disponíveis na AMC. O registo de cada iniciativa na AMC dispõe do módulo de quantificação, que permite calcular as poupanças de tempo ou recursos, mas também identificar outros impactos, como a eficiência, o risco operacional, e a qualidade e nível de serviço, como referido *supra*.

No entanto, existem impactos diretos na satisfação dos colaboradores, devido à oportunidade de otimizarem as suas tarefas, além do envolvimento com as hierarquias.

Os benefícios do Programa Kaizen, em determinada medida, são difíceis de mensurar, devido à diversidade ou subjetividade de alguns dos seus impactos. O registo de iniciativas é um indicador da continuidade do programa, no entanto a literatura identifica inúmeros benefícios relacionados com a implementação da cultura *Kaizen*. A motivação e satisfação dos colaboradores é um desses impactos, desenvolvendo espírito de equipa além da melhoria das tarefas diárias de todos.

A análise de determinados indicadores exige outras ferramentas de análise, como por exemplo inquéritos de satisfação e maturidade do Programa Kaizen. No decorrer deste capítulo, será descrita essa necessidade técnica, e disponibilizado o inquérito desenvolvido a lançar aos colaboradores. No entanto, a participação das equipas, correlacionado com o número de iniciativas registadas, permite em certa medida interpretar a motivação e maturidade *Kaizen*. Pois, como verificado nos departamentos analisados, o departamento que dinamiza os momentos *Kaizen* apresenta um maior registo de iniciativas por colaborador e ainda uma taxa de implementação das mesmas igualmente superior.

#### 4.2.1.5 Análise da participação e registo de iniciativas

Os benefícios do Programa Kaizen na DO atingem todos os colaboradores, quer pela melhoria das tarefas diárias, quer pela motivação e reconhecimento que estes sentem. A ocorrência dos referidos benefícios, de uma forma transversal, garante a sustentabilidade do Programa *Kaizen*.

Através dos dados fornecidos pela AMC, é possível analisar o envolvimento dos departamentos da DO desde 2010. No entanto, a análise de um período longo contempla impactos indiretos nos resultados.



Não obstante para o objetivo, o período de 2015 até junho de 2016, garante uniformidade de maturidade, visto que no referido período todas as equipas da DO já estavam abrangidas pelo Programa Kaizen.

Na Tabela 4.4 é possível observar a taxa de participação média em seis ciclos do SR, de quarenta e quatro equipas pertencentes a todos os departamentos da DO. Na tabela, é apresentado a correspondente participação das equipas em cada um dos ciclos. Esta visão permite analisar a continuidade, sendo que todos os departamentos já estavam abrangidos pelo Programa Kaizen, nos ciclos anteriores aos em análise. Assim, é pertinente analisar a maturidade das equipas e a manutenção com o decorrer do tempo.

Tabela 4.4 - Taxa de participação das equipas por departamento

Departamentos	Ciclos					
	1	2	3	4	5	6
Departamento Y						
Taxa de participação das equipas	0%	55%	36%	18%	18%	55%
Departamento X						
Taxa de participação das equipas	17%	83%	67%	100%	67%	83%
Departamento W						
Taxa de participação das equipas	0%	100%	0%	0%	100%	100%
Departamento Z						
Taxa de participação das equipas	0%	70%	20%	30%	20%	50%
Departamento H						
Taxa de participação das equipas	17%	67%	83%	83%	33%	50%
Departamento S						
Taxa de participação das equipas	10%	40%	70%	60%	50%	40%
Direção de Operações						
Taxa de participação total	7%	69%	46%	49%	48%	63%

Tabela 4.5 - Dados acumulados dos departamentos

Departamentos	Média TP	Total	Iniciativas por Colaborador
Departamento Y	30%	82	0,7
Departamento X	69%	120	2,8
Departamento W	50%	42	6,0
Departamento Z	32%	63	0,9
Departamento H	56%	237	4,2
Departamento S	45%	139	3,3
DO	47%	683	3,0

A DO no referido período, registou 683 iniciativas *Kaizen*, registando uma média de 3 iniciativas por colaborador, em 18 meses. Em termos médios, a DO registou 113 iniciativas em cada ciclo, através da participação média de 47% das equipas como verificado na Tabela 4.5.

A análise em termos evolutivos permite verificar crescimento na participação das equipas nos ciclos, além de se registarem mais iniciativas, as ações descritas na presente dissertação, de algum modo, estão a refletir-se na participação das equipas no Programa Kaizen.

A Tabela 4.5 reverbera o destaque do departamento X, no que respeita à sua envolvimento na melhoria contínua. O referido departamento apresenta uma percentagem média de 69% de participação das suas equipas, no Programa Kaizen. Em suma, o departamento X tem uma taxa de participação média das equipas, 22% a cima da média da a DO. A análise ao número de iniciativas dos departamentos, considerando o número de colaboradores, demonstra que o mesmo departamento está na média da direção. No entanto, o Programa Kaizen pretende o envolvimento de todos, de modo que o número de iniciativas é um indicador secundário, quando comparado à taxa de participação das equipas.

#### 4.2.2 Aplicação da Melhoria Contínua

A AMC é uma ferramenta essencial para o Programa Kaizen, permitindo além do registo das iniciativas, retirar indicadores do empenho das equipas, e gerar informações essenciais para o desenho de ações direcionadas. A própria AMC também é ajustada do ponto vista das necessidades dos seus utilizadores, e da estratégia do Programa Kaizen.

No decorrer do estudo, verificou-se a necessidade de incrementar a qualidade das descrições das iniciativas e o envolvimento das chefias. A UDMC, no segundo trimestre de 2016, e no seguimento da necessidade de partilhar as iniciativas, determinou como relevante que cada iniciativa registada deve requerer a validação do coordenador. Para o efeito, foi necessário definir requisitos, para o desenvolvimento da função.

O SR está inserido na AMC, o qual destaca as equipas com base em quatro critérios referenciados *supra*. Os critérios têm ponderadores diferentes e podem ser alterados em cada ciclo do SR.

#### 4.2.3 Consultores Kaizen

Os Consultores Kaizen são elementos fundamentais nas equipas, que garantem a dinamização da

cultura *Kaizen* e as práticas contínuas do Programa Kaizen. Os RCK são similarmente fundamentais nos departamentos, para agilizar a comunicação interna entre equipas e departamentos da DO.

A Reunião de Consultores Kaizen é também um momento *Kaizen*, para reconhecer as equipas e as iniciativas, que tanto contribuem para a eficiência do BCP. Os intervenientes presentes na reunião permitem destacar o programa, e a sua importância para a estratégia assumida. Essa visibilidade *top-down* motiva as equipas a procurar as oportunidades de melhoria. O CK de cada equipa, e RCK de cada departamento são, assim, internamente destacados pelo seu contributo na cultura *Kaizen* no BCP.

A Reunião de Consultores Kaizen está prevista realizar-se no quarto trimestre de 2016, apresentando os resultados do Programa Kaizen e da cultura *Kaizen* no BCP. Este é um momento *Kaizen* utilizado para apresentar os objetivos e a importância dos mesmos para o Banco. A administração usufrui de um momento, para enquadrar o Programa Kaizen com a estratégia do BCP.

#### 4.2.4 Parcerias com Empresas Externas

As Parcerias com Empresas Externas é uma componente, que pretende aproximar os colaboradores da cultura *Kaizen*. As empresas externas parceiras são casos de sucesso na melhoria contínua, com prémios e reconhecimento público nacional e internacional pelo seu desempenho. As parcerias iniciaram-se em 2011, no entanto em setembro de 2015 intensificou-se a sua realização, permitindo visitar cinco novas empresas parceiras nas áreas da produção e distribuição de energia, produção de cortiça, produção de componentes para automóveis, produção de componentes aeronáutica, distribuição e retalho de produtos alimentares.

As entidades com as quais foram estabelecidas parcerias possibilitaram a visita às suas instalações, e conhecer o modelo implementado em cada uma das empresas. Foram agendadas reuniões presididas pela empresa anfitriã, que permitiram dar a conhecer os programas de melhoria contínua, e explorar temas transversais. A UDMC teve oportunidade de apresentar o Programa Kaizen, e a importância das parcerias para a melhoria contínua do mesmo.

As parcerias com empresas externas são uma componente essencial, na medida em que contribuem para a melhoria do Programa Kaizen, e permitem visitas dos colaboradores às empresas parceiras, assim como o robustecimento do programa. Os colaboradores sentem-se envolvidos e reconhecidos quando são incluídos nas visitas. No período referido foi possível convidar colaboradores do BCP, para assistirem à entrega de prémios pelo Kaizen Institute, momento em que os

presentes também trocam experiências, e são abordados os benefícios dos programas de melhoria contínua.

Em suma, o Programa Kaizen contabiliza atualmente sete parcerias de sectores diferentes, localizados em diferentes pontos do país. Estas empresas flexibilizam a visita dos colaboradores do BCP às instalações, permitindo fomentar a cultura *Kaizen* de partilha de experiências.

#### 4.2.5 Evento Parceiros *Kaizen* 2016

A UDMC, no âmbito das parcerias com empresas externas, entendeu como prioritário reunir os parceiros e apresentar-lhes, simultaneamente, o Programa Kaizen e o dia-a-dia dos colaboradores envolvidos no mesmo. Neste contexto, foi apresentada uma proposta às hierarquias para a realização de um evento para o efeito. Após analisado o enquadramento e os objetivos, o evento foi aprovado, e a agenda devidamente delineada, com base nos objetivos propostos e expectativas dos convidados.

O BCP criou um conceito pioneiro, assumindo a realização de um evento de partilha de boas práticas entre instituições, reuniu elementos responsáveis pelos programas nas empresas parceiras, experientes e resultados expressivos do sucesso dos programas. Externamente esteve também presente a prof. Dr<sup>a</sup>. Maria Rosário Cabrita da Faculdade de Ciências e Tecnologias da Universidade Nova de Lisboa, que acompanhou o evento e contribuiu com a sua experiência na aplicação das metodologias *Lean*, através do acompanhamento de vários estudos académicos.

O encontro realizou-se no final do primeiro trimestre de 2016, nas instalações centrais do BCP, no Taguspark (Oeiras), com a duração de um dia, incluindo almoço de convívio entre os presentes. O Banco assumiu a importância do mesmo, tendo sido presenciado pelo Diretor Coordenador da DO, diretores da DO e Direção de Recursos Humanos.

Durante o evento, foi analisado um tema transversal, designadamente “Fatores de sucesso da cultura *Kaizen*”, e os presentes tiveram a oportunidade de analisar e enunciar os fatores, que consideram fundamentais para o sucesso dos seus programas de melhoria contínua. Em suma, todos os presentes, de forma unânime, enunciaram o envolvimento das hierarquias como o principal fator de sucesso. Alinhados com a revisão bibliográfica, as hierarquias e o seu compromisso com esta abordagem é fator determinante para o sucesso a médio e longo prazo dos programas de melhoria contínua.

Entenda-se que os presentes, na sua maioria pertencem a instituições de iguais ou maiores dimensões estruturais que a do BCP, o que lhes permite conhecerem as necessidades destas grandes organizações.

Os convidados reconheceram a importância do evento e do modelo apresentado, permitindo-lhes incrementar o seu conhecimento da cultura *Kaizen* e de melhoria contínua. Além da satisfação pelo evento realizado no BCP, os presentes demonstraram interesse em replicar o modelo nas suas organizações, fomentando também a partilha de boas práticas entre instituições.

A Millennium TV, parte integrante do departamento de comunicação interna do BCP, esteve presente no evento, capturou imagens e testemunhos dos presentes, realizando uma reportagem interna, disponibilizada na intranet para todos os colaboradores do BCP. Este destaque também contribuiu para a satisfação e reconhecimento do Programa Kaizen.

#### 4.2.6 Comunicação do Programa Kaizen

A comunicação do Programa Kaizen está estritamente definida e estruturada, como referido *supra*, sendo a uniformização da comunicação essencial. A equipa UDMC dá suporte através de e-mails pré-definidos, e orientados à clareza da informação, considerando o público de destino. Além de e-mails com o ponto de situação periódicos para os vários destinatários com informação de gestão.

Através da análise das iniciativas, entendeu-se necessário um incremento na comunicação e partilha das mesmas. Em suma, entendeu-se que existem iniciativas com potencial de serem replicadas em departamentos diferentes. Foi neste contexto que a UDMC, no final de 2015, iniciou um plano de ações, que visam o envolvimento de diferentes equipas e a partilha de iniciativas implementadas.

Em janeiro de 2016 foi lançada a primeira edição do “Caderno de Iniciativas de Melhoria Contínua”, que cataloga todas as iniciativas implementadas no último ciclo de 2016. O documento foi disponibilizado em formato digital na intranet da DO, e partilhado pelos vários CK e RCK, de forma a também partilharem com as suas equipas.

O lançamento do caderno obteve um bom *feedback*, mantendo-se a iniciativa nos ciclos seguintes. O caderno apresenta as iniciativas com a fotografia do colaborador responsável, a correspondente equipa e departamento, bem como a descrição e os benefícios alcançados.

Este meio de partilha de iniciativas regista três edições, as quais partilharam 380 iniciativas implementadas na DO. O caderno de iniciativas conta, em média, com a participação de 23 equipas em cada edição.

Não obstante, a UDMC reajustou o modelo do Comité Kaizen, para intensificar a partilha das iniciativas com potencial de replicação. Durante o primeiro semestre de 2016, realizaram-se reuniões com os CK e RCK para alinhar a estratégia. Alinhadas as necessidades dos departamentos da DO, foi solicitado a cada departamento que apresentassem duas iniciativas, com potencial de replicação nos restantes.

O RCK de cada departamento assumiu a seleção das iniciativas para apresentar à UDMC. As iniciativas serão robustecidas e adicionadas ao documento de suporte para o comité, que está previsto realizar-se no início do segundo semestre de 2016.

Este momento *Kaizen* permite destacar iniciativas entre os vários departamentos, com o envolvimento das hierarquias da DO, demonstrando a importância das mesmas e, simultaneamente, destacando os colaboradores e as equipas de origem.

O Comité Kaizen está previsto ocorrer trimestralmente, após o encerramento de cada ciclo do SR. O modelo que a UDMC desenhou pretende promover a discussão das iniciativas, para além desse momento específico. As iniciativas selecionadas pelos departamentos devem obter a unanimidade das equipas durante os Colégios Kaizen, que ocorrem semanalmente. Posteriormente, são apresentadas no Comité Kaizen, no qual as hierarquias juntamente com os RCK e CK analisam a replicação das iniciativas que tiveram conhecimento, e planeiam a sua implementação.

Os restantes canais de comunicação com os colaboradores envolvidos seguem linhas também revistas, promovendo o esclarecimento de temas diários do seu dia a dia, como dúvidas e dificuldades com as ferramentas do Programa Kaizen.

A Newsletter DO de setembro 2016, é reflexo do anteriormente referido, demonstrando a importância das parcerias na partilha de boas práticas de melhoria contínua entre instituições. A notícia da UDMC da referida edição do autor Diogo dos Santos Gomes, transmite aos colaboradores da direção o caminho que a UDMC está a alcançar (apresentado no anexo B).

#### 4.2.7 Benefícios Programa Kaizen

O Programa Kaizen desde de 2010 que tem contribuído para eficiência operacional do BCP. A

estrutura operacional da DO teve uma redução aproximada de 30% dos seus colaboradores, o que conduziu à externalização de alguns processos. No entanto, o Programa Kaizen permitiu identificar oportunidades de melhoria, automatizando muitos processos e/ou atividades diárias. Estes benefícios permitiram às equipas sobrecarregadas otimizar os seus processos e reduzir a carga operativa dos colaboradores.

As iniciativas Kaizen estão registadas na AMC, permitindo extrair dados, indicadores dos benefícios do programa para o Banco. Na Figura 4.1 é apresentada a evolução das iniciativas no decorrer do Programa Kaizen. Considerando o histórico até julho de 2016, o programa acumula 2278 iniciativas registadas, das quais 1771 iniciativas estão implementadas.

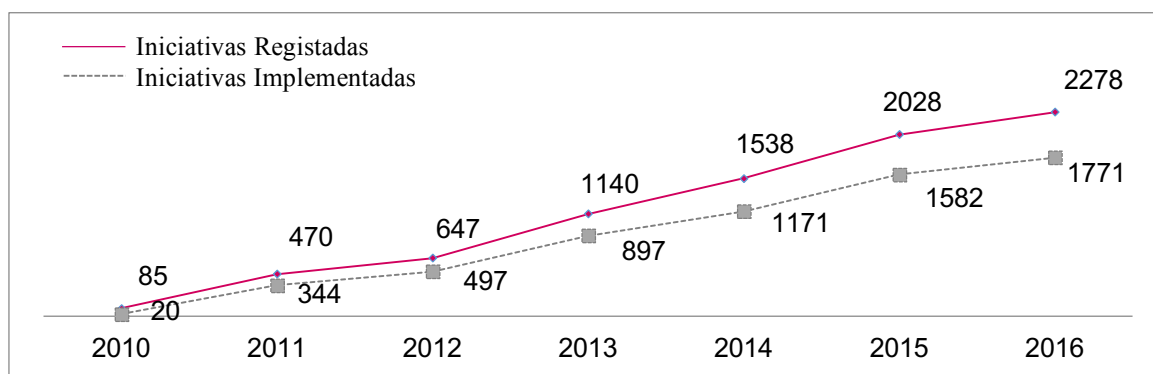


Figura 4.1 - Registo de iniciativas na AMC

Como referido anteriormente, as iniciativas são registadas na AMC com as ditas descrições, indicando o tipo de iniciativa. As iniciativas de melhoria contínua registadas como “Implementadas” são, em termos práticos, as que efetivamente permitiram o BCP aumentar a sua eficiência, de modo que na Tabela 4.6 apresenta uma análise às 1771 iniciativas implementadas até junho de 2016.

Tabela 4.6 - Tipo de iniciativas implementadas

Tipo de Iniciativa	Total	Benefício FTE	Custos evitados €	Nível de Serviço	Qualidade de Serviço	Risco Operacional
Interna	659	13,56	170.921	29	69	61
IT	904	43,55	73.483	171	300	222
Negocial	169	6,56	134.957	15	47	22
Negocial Externa	39	0,84	21.650	1	9	2
Total Geral	1771	64,51	401.026	216	425	307

O Programa Kaizen contabiliza 78% do total das iniciativas como implementadas, garantindo

assim um impacto direto em 51 equipas da DO, das quais fazem parte cerca de 370 colaboradores. As referidas 1 771 iniciativas implementadas na DO permitiram obter a eficiência de 64.51 FTE, e cerca de 400.000€ em custos evitados.

A AMC permite aos CK quantificarem as iniciativas de modo claro, no entanto é frequente a equipa de suporte auxiliar na análise e interpretação dos impactos. Analisando pormenorizada-mente os dados da AMC, de janeiro 2015 a junho 2016, é possível interpretar a evolução da participação das equipas no Programa Kaizen.

As várias ações de comunicação e incentivo à melhoria contínua demonstram ter impactos no registo de iniciativas. Como visualizado nas Tabelas 4.4 e 4.5, a DO, nos primeiros três ciclos, registou uma média de participação de 41%, sendo que nos últimos três ciclos registou uma média de 53% de participação, verificando-se uma tendência ligeiramente positiva, através da análise de departamento a departamento. A análise pela taxa de participação média é mais importante que o número de iniciativas registadas, pelo que essa segunda análise é essencial para analisar a taxa de participação por colaborador.

A identificação das oportunidades e registo das iniciativas subjacentes ocorre de um modo natu-ral, após a implementação do Programa Kaizen nas equipas, no entanto a equipa de suporte pro-move várias ações para envolver, e motivar os colaboradores a praticar melhoria contínua.

Após a identificação da oportunidade, o CK da equipa regista a iniciativa na AMC, consoante a sua implementação, que pode ou não ser exequível no instante da identificação.

Quando a iniciativa é registada, o seu estado é “Em implementação”. Posteriormente, o CK irá executar o planeamento, por forma a garantir a implementação das iniciativas registadas. Quando a iniciativa é implementada o estado da mesma é atualizado para “Implementada”.

Tabela 4.7 - Iniciativas implementadas DO

<b>Períodos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>Total Geral</b>
Total Geral	4	133	108	209	111	118	683
Iniciativas implementadas	4	110	80	190	100	89	573
Taxa de implementação	100%	83%	74%	91%	90%	75%	84%

Na Tabela 4.7 é possível verificar o registo de iniciativas, consoante o estado atual das mesmas, sendo que é frequente que as iniciativas mais recentes estejam ainda “Em Implementação”, pois devido a vários motivos, ainda não foram implementadas cerca de 16% das iniciativas registadas.



No entanto, a tabela permite verificar que, excetuando o ciclo mais recente, existe uma tendência positiva, ou seja, as iniciativas registadas estão a ser perseguidas e implementadas.

Para a interpretação anterior tem contribuído o SR e ações de comunicação, as quais esclarecem as equipas da importância de, após a identificação das iniciativas, serem tomadas as devidas ações para a implementação das mesmas.

Tabela 4.8 – Benefícios das iniciativas

<b>Benefícios</b>	<b>FTE</b>	<b>Custos evitados (€)</b>
Iniciativas “Em Implementação”	4,62	61.000
Iniciativas “Implementadas”	27,98	7.500
Benefícios totais	32,60	68.500

Considerando apenas as iniciativas implementadas na DO, neste período, foi possível identificar cerca de 32,6 FTE de possível otimização, sendo que à data da análise 86% já eram benefícios efetivos, como verificado na Tabela 4.8.

Tabela 4.9 - Distribuição das iniciativas "Em Implementação"

Iniciativas “Em Implementação” Tipo de iniciativa	Benefícios			
	FTE	%	Custos evitados	%
Interna	0,42	9%	0	0%
IT	2,21	48%	73.155	10%
Negocial	0,72	16%	3,57	0%
Negocial Direção	1,26	27%	22.964	3%
Negocial Externa Direção	0,00	0%	655.200	87%
Total de benefícios	4,62	100%	751.322	100%

A Tabela 4.9 permite verificar a distribuição das iniciativas “Em Implementação” por tipo de iniciativa. As iniciativas do tipo “IT” são aquelas que exigem desenvolvimento informático, requerendo, por isso, um pedido ao departamento competente. Assim, as iniciativas que aguardam implementação exigem a colaboração de outros departamentos.

No período em análise, 48% das iniciativas com o estado “Em implementação” requerem desenvolvimento informático, o que naturalmente origina longos tempos de espera de desenvolvimento. Outro tipo de iniciativa, que depende de negociação é “Negocial Direção”, tem 27% do total de iniciativas por implementar.

Em suma, é aceitável que as iniciativas que requeiram desenvolvimento informático, ou dependam da negociação entre departamentos ou direções, causem um maior tempo de espera para a sua implementação. No período em análise, 75% das iniciativas com estado “Em Implementação” enquadram-se nesta realidade, o que corresponde a 97% dos benefícios. Os benefícios pendentes destes três tipos de iniciativas somam as 4,2 FTE e 751.322€.

Analisando os benefícios das iniciativas implementadas no período em análise, estas somam cerca de 28 FTE e 73249€, e poderão atingir os 32,6FTE e 824.570€. Estes benefícios foram obtidos num período de 18 meses, em 44 equipas que contabilizam 328 colaboradores.

#### 4.2.8 Inquéritos Programa Kaizen

A análise de indicadores do Programa Kaizen requer conhecimento e experiência na implementação, garantindo que são consideradas as realidades de cada departamento. No entanto, o conhecimento aprofundado relativamente à perceção do Programa Kaizen, e das dificuldades que os colaboradores sentem é, por si só, uma oportunidade de melhoria. A experiência e envolvimento com os colaboradores permitiu verificar, que as necessidades são correspondidas pontualmente, requerendo um modelo ajustado para o efeito.

De modo que, a delineação do lançamento de um inquérito de satisfação é um método que permite entender as necessidades dos envolvidos. Além de que será utilizado para esquematizar ações concretas. O lançamento de um inquérito requereu a aprovação da direção da DO. A periodicidade do inquérito proposta foi de um ano, todavia deverá ser revista após análise e interpretação dos resultados.

O inquérito deve seguir uma base racional, isto é, basear-se em duas linhas de interpretação, designadamente: i.) a satisfação de todos os colaboradores em relação ao Programa Kaizen, e ii.) a análise das ações realizadas e interpretação de necessidades futuras. O inquérito atualmente aprovado segue esta base, através de quatro módulos de questões, dos quais o primeiro permite aos inquiridos avaliar o programa, e os restantes três módulos analisam as necessidades.

O primeiro módulo coloca questões relativas à avaliação do Programa Kaizen, interpretando o reconhecimento e importância do mesmo, na opinião dos inquiridos, bem como as motivações para a prática da melhoria contínua. O segundo módulo pretende analisar as necessidades dos colaboradores, em relação às iniciativas que têm por implementar. No terceiro módulo são colocadas questões aos inquiridos, relativas ao acompanhamento e apoio pelas hierarquias, no que respeita à monitorização e implementação das iniciativas, bem como ao envolvimento nos componentes do programa, pretendendo-se entender a importância que as hierarquias assumem. Por fim, no quarto módulo as questões colocadas visam interpretar as necessidades dos colaboradores, relativamente ao registo de iniciativas de melhoria contínua, tentando interpretar em que medida os inquiridos valorizam a AMC e o acesso à mesma, assim como a satisfação dos utilizadores com esta ferramenta.

O questionário pode ser visualizado (apresentado no anexo C), no entanto a versão apresentada está em fase de validação interna, estando previsto o lançamento no início do 4º trimestre de 2016.

#### 4.3 Projeto Agentes de Simplificação Operacional

O PASO, nas sucursais de retalho (*front-office*), visa identificar ineficiências nas tarefas executadas em processos específicos. Os processos abordados e disponíveis para análise são três, aos quais correspondem três OS, nomeadamente “Manutenção de Contas Clientes à Ordem de Clientes Particulares e ENI”, “Crédito à Habitação” e “Crédito Protocolado”. As OS ocorreram até dezembro de 2015, existindo, porém, iniciativas em fase de "Em Implementação".

Nas três OS, os AS foram diretamente envolvidos com o Diretor Regional da área, a Direção de Qualidade e o Apoio à Rede, DO e a Direção de Crédito. O envolvimento das direções referidas com os AS na análise das iniciativas propostas, permite, em cada OS, analisar as limitações e constrangimentos de cada iniciativa identificada.

Analisadas as iniciativas decorrentes das três OS, contabilizam-se 99 iniciativas de melhoria contínua. Do total de iniciativas, cinco foram canceladas, devido a limitações da legislação e/ou outras razões. Os dados analisados demonstram que a metodologia utilizada permite identificar iniciativas de rápida implementação, designadamente cerca de 36%.

A Tabela 4.10 apresenta alguns indicadores individuais das três Ondas, das quais se deve destacar “Abertura e Conta”. Após a Onda de Simplificação, e analisadas as iniciativas decorrentes, foi decidido transitar o processo para a outra equipa de otimização, tendo sido identificada a necessidade de desenvolver um projeto de maior dimensão, e abranger todas as atividades da visão *end-*

*to-end*. Assim, a transferência deste processo levou a que o acompanhamento das iniciativas identificadas pelos AS fosse também transferido.

Tabela 4.10 - Iniciativas - Agentes de Simplificação Operacional

Onda Simplificação	Total	QW	IT	Em análise	Impl.	Em Impl.	Canceladas
Abertura de Conta	35	11	24	-	-	-	0
Credito Habitação	36	12	24	0	2	32	2
Credito Protocolado	28	3	25	14	3	8	3
Total de iniciativas	99	26	73	14	5	40	5

Analizados os processos seguintes, identifica-se reduzida taxa de implementação, nomeadamente cerca de 8%, contudo cerca de 63% já se encontra em fase de "Em Implementação". O processo "Crédito Protocolado" foi o último abrangido pelo programa, e detém ainda 50% das iniciativas em fase de análise.

Em suma, os resultados das três OS realizadas permitem previamente estimar os benefícios da aplicação da metodologia a outros processos.

#### 4.3.1 Benefícios

Os benefícios do PASO permitem aplicar as metodologias *Lean* nas tarefas que diretamente podem contribuir para a satisfação do cliente.

Para analisar os benefícios do projeto, além do número de iniciativas, os impactos destas podem demonstrar a importância de abranger mais processos no PASO. A Tabela 4.11 apresenta os impactos potenciais das iniciativas identificadas em FTE e FST.

Tabela 4.11 - Benefícios - Agentes de Simplificação Operativa"

Onda Simplificação	Total	QW (FTE)	IT (FTE)	Total (FTE)
Abertura de Conta	35	12,17	36,85	49,02
Credito Habitação	36	0,11	2,99	3,1
Credito Protocolado	28	1,16	2,97	4,13
Total de iniciativas	99	13,44	42,81	56,25

O Processo "Abertura de Conta" destaca-se significativamente em termos de impactos potenciais - cerca de 49.02 FTE -, dos quais 75% depende do desenvolvimento IT. Como referido *supra*, em

parte devido à necessidade explícita de automatização de tarefas, a otimização deste processo transitou para outra equipa do DOP, no entanto o PASO permitiu identificar estes impactos.

Analisando os resultados das três ondas, os benefícios potenciais somam cerca de 56,25 FTE, o que demonstra efetivamente o potencial de eficiência para os processos que se seguem.

#### 4.4 Impactos Potenciais no BCP

O BCP no decorrer dos últimos seis anos, tem vindo a otimizar os processos internos, eliminando desperdícios, e automatizando tarefas do dia a dia dos seus colaboradores. Na DO, o Programa Kaizen tem disseminado a cultura *Kaizen*, e consequente melhoria contínua das tarefas diárias de cada um. O PASO permitiu chegar às sucursais de retalho, demonstrando os resultados da aplicação das ferramentas *Lean*, as quais identificaram oportunidades de melhoria com impactos expressivos.

A análise transversal da aplicação das metodologias de melhoria contínua demonstra, efetivamente, o alinhamento dos resultados com a estratégia e valores definidos pelo BCP. A cultura *Kaizen* permite a toda a estrutura promover a melhoria contínua das suas tarefas, com impactos quantificáveis. O Programa Kaizen, contabilizou até julho de 2016, 1771 iniciativas implementadas, que otimizaram a DO em cerca de 65 FTE e 400.000 € de custos evitados.

Os benefícios referidos requerem cuidada análise, pois referem-se a iniciativas implementadas apenas na DO, num período de cinco anos e seis meses, numa direção que foi composta por aproximadamente 600 colaboradores. Contudo, as iniciativas de melhoria das tarefas diárias otimizaram cerca de 65 FTE, no total de 600 FTE (aproximadamente). Esta interpretação permite concluir que, no período em análise, a DO aumentou a sua eficiência em cerca de 11%.

Analisando apenas os dados dos últimos 18 meses (janeiro 2015 a julho 2016), verifica-se a otimização de 28 FTE, num total de 500 colaboradores (aproximadamente). Em 18 meses, a DO aumentou a sua eficiência em 6%.

No entanto, entenda-se que existem iniciativas que aguardam implementação, como verificado *supra*, tipicamente dependente de desenvolvimento informático, o que reverbera os benefícios do programa. A AMC calcula que as iniciativas que aguardam implementação, cerca de 507 (Figura 4.1), contabilizam a otimização potencial de 18,1 FTE.

Analisando o PASO, que aumentaram essencialmente a eficiência do ponto de vista do *front-office*, pode contabilizar-se um benefício estimado de 56,25 FTE em apenas três OS.

O BCP definiu como estratégia aumentar a eficiência operativa, tornando-se mais ágil e moderno, para isso contribuindo o Programa Kaizen na DO, e o PASO nas sucursais de retalho, que utilizam a metodologia *Lean* e fomentam a cultura *Kaizen* no Banco.

Em suma, o BCP através da aplicação da metodologia *Lean*, em cinco anos e meio, identificou aproximadamente 140 FTE para otimização da sua eficiência. Considerando os colaboradores totais do BCP, 7 459 colaboradores representam 1,9% na eficiência do Banco.

Além dos impactos diretos na eficiência operacional, verificam-se benefícios de satisfação, qualidade, nível de serviço e organizacionais. Em suma, quer a eficiência do BCP em termos operativos, quer em termos de qualidade do serviço prestado ao cliente, permite interpelar a transversalidade dos impactos da implementação de um modelo governativo da cultura *Kaizen* para o BCP.

#### 4.5 Modelo Governativo da Cultura Kaizen – Millennium BCP

##### 4.5.1 Enquadramento

Neste subcapítulo é apresentado o Modelo Governativo da Cultura Kaizen, ajustado à realidade do BCP, e baseado no *modus operandis* do Programa Kaizen. No decorrer dos anteriores capítulos, foram descritos e analisados os benefícios, quer diretos, quer indiretos da aplicação das metodologias *Lean*, em diferentes vertentes.

A proposta para a instituição do modelo é suportada pela análise realizada através de vários indicadores, designadamente de registo de iniciativas em AMC, e comparativos entre departamentos, nos quais o envolvimento das várias linhas de gestão na cultura *Kaizen* é díspar. Verifica-se uma correlação entre o envolvimento das várias linhas de gestão, e o desempenho das equipas na melhoria contínua. A correlação mencionada está relacionada com o principal fator de sucesso da implementação *Kaizen*, *i.e.*, o envolvimento das hierarquias, à semelhança do que foi discutido no Encontro de Parceiros Kaizen 2016.

##### 4.5.2 Modelo Governativo

A proposta de modelo governativo da cultura *Kaizen*, ajustado à realidade do BCP, pressupõe, direta ou indiretamente, fatores de sucesso, nomeadamente modelos de disseminação de práticas de melhoria contínua, verificadas no decorrer dos anteriores capítulos.

A análise da estrutura hierárquica do BCP, permite entender a verticalidade da gestão, sendo que o banco, a par com as restantes instituições financeiras, é suportado por uma grande estrutura de gestão. O modelo abrange os vários níveis hierárquicos existentes, representado na Figura 4.2.

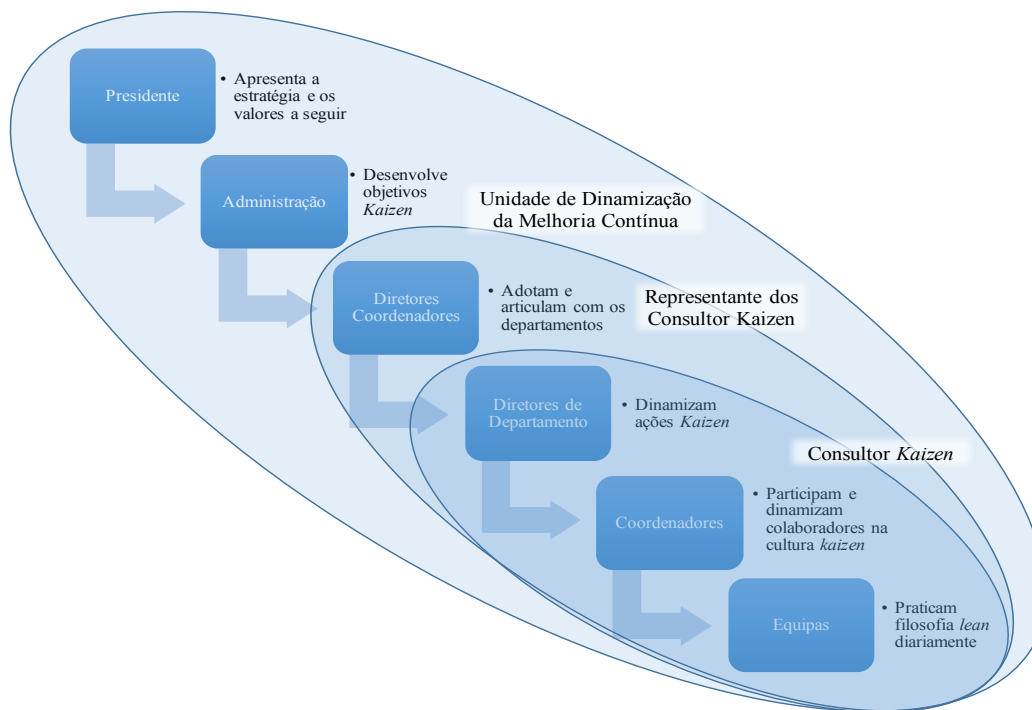


Figura 4.2 - Modelo Governativo da Cultura Kaizen

A Figura 4.2 ilustra os eixos de atuação das várias linhas hierárquicas e elementos dinamizadores da cultura *Kaizen*. Tende a revelar, no sentido *top-down*, o modo como a cultura *Kaizen*, e essencialmente a proximidade entre linhas de gestão está prevista ocorrer. De seguida são definidas as interações decorrentes da estrutura apresentada.

#### i) Equipa de suporte

As várias linhas de gestão assumem um papel determinante para o sucesso do modelo. O objetivo da estrutura apresentada é a implementação do modelo, que dissemina a melhoria contínua das tarefas diárias de todos os colaboradores do BCP, alinhando-o com os valores e estratégia do banco, de forma clara e transparente. No entanto, é fundamental que todo o modelo dê flexibilidade aos colaboradores, de forma a que se sintam membros participativos e ativos do mesmo, sendo-lhes delegadas responsabilidades.

O modelo incide numa cultura de cooperação, que permitirá aproximar verticalmente e horizontalmente os colaboradores. Estes necessitam de serem ouvidos, pois além de colaboradores são também clientes do BCP, e podem contribuir para a estratégia do Banco, se tiverem meios para o efeito. Assim, o modelo prevê a cooperação de todos com a estratégia, alinhando a participação dos colaboradores com os valores, designadamente o moderno, ágil e simples. A sustentabilidade do modelo é garantida pelo envolvimento e reconhecimento, através da equipa de suporte e meios de comunicação internos, que permite assegurar que cada um contribuirá para o sucesso.

A equipa de suporte (UDMC) é fundamental para o correto funcionamento do modelo, mantendo as atuais funções no Programa Kaizen, e assumindo outras que garantam a correta ocorrência dos momentos *Kaizen*.

Os vários momentos *Kaizen*, incluídos no modelo governativo, exigem uniformização em todas as direções do BCP, necessidade que é assegurada pela equipa de suporte. A UDMC assegurou vários projetos e implementações, em várias direções, que lhe atribui notoriedade para assegurar essa articulação.

#### ii) Momentos *Kaizen*

Os momentos *Kaizen*, à semelhança do que está definido no Programa Kaizen, devem ocorrer em similares moldes no modelo governativo da cultura *Kaizen* a implementar. No entanto, são apresentados pequenos ajustes, de forma a agilizar as relações e a comunicação vertical e horizontal do Programa Kaizen, considerando o tipo de estrutura existente.

Analisando o modelo através da visão *top-down*, a responsabilização máxima do modelo governativo é do presidente executivo do Banco, o qual deverá reunir semestralmente com os três administradores responsáveis pela governação do modelo. A reunião deveria decorrer em quarenta e cinco minutos, durante os quais se deve proceder à (i) análise das estratégias, (ii) análise dos indicadores do último semestre, e (iii) ao desenho de objetos para o semestre seguinte.

Por forma a abranger um expressivo número de direções do BCP, o modelo prevê três administradores que deverão assumir a responsabilidade durante períodos de dois a três anos, gradualmente substituídos pelos seus pares. Os administradores responsáveis assumem o essencial deste modelo, a visibilidade e exequibilidade da estratégia, e os valores do BCP na vertente *Kaizen* para todo o Banco. Os três elementos assumem direcionar e monitorizar as orientações estratégicas da melhoria contínua em cada direção, com o apoio direto do Diretor Coordenador da DO e da equipa de suporte (UDMC).



Os administradores responsáveis reúnem trimestralmente, durante cerca de sessenta minutos, com todos os diretores coordenadores do BCP para realizar o ponto de situação das estratégias em cada direção. As reuniões devem ser mediadas pelo coordenador responsável da UDMC, garantindo que são abordados os principais objetivos e registados os pontos de situação para as seguintes reuniões de trabalho.

O Diretor Coordenador de cada direção assume as orientações definidas nas reuniões com a administração e dissemina os objetivos, acompanhando-os mensalmente com os diretores de departamento. As reuniões devem ocorrer mensalmente, com a duração média de quarenta e cinco minutos, na qual devem estar presentes, além dos diretores de departamento e de área, os RCK de cada departamento da direção em causa, bem como a equipa de suporte (UDMC).

Os Colégios *Kaizen* devem ser organizados pelo RCK, com uma duração de sessenta minutos, nos quais participam o coordenador e CK de cada equipa desse departamento, com o objetivo de analisar as diretrizes e objetivos definidos. Os colégios são o momento *Kaizen* crucial para o modelo governativo da cultura *Kaizen*, pois permitem analisar o que as equipas estão a fazer, dando a visibilidade *top-down* e *bottom-up* à melhoria contínua e ao empenho de todos, quer verticalmente, quer horizontalmente. O RCK tem a oportunidade de estimular a melhoria contínua nos vários CK, dando-lhes notoriedade perante os coordenadores e diretor de departamento.

Os colégios são assim momentos de balanço, quer das dificuldades que as equipas estão a ter na implementação das iniciativas, quer dos resultados das melhorias implementadas. Os CK podem demonstrar o empenho da equipa ao diretor de departamento, e aos restantes CK.

Os *briefings* diários ocorrem em todas as equipas, mediados pelos colaboradores em modelo rotativo, permitindo que todos se desenvolvam e empenhem na melhoria contínua. Estes momentos *Kaizen* são momentos de trabalho diário com a presença do coordenador, que não devem exceder os quinze minutos, e onde devem estar presentes, pontualmente, o RCK ou o diretor de departamento. Os *briefings* devem ser dinâmicos e flexíveis, através de práticas que motivem os colaboradores, abordando todos os temas que se considerem importantes para a equipa, incluindo a melhoria contínua.

A cultura *Kaizen* requer o envolvimento de todos e aproximação das várias linhas de gestão, de modo que o modelo prevê o Comité *Kaizen*. O Comité é um momento de partilha de boas práticas e, simultaneamente, partilha de iniciativas entre departamentos da mesma direção, sendo que devem ser convidados RCK de outras direções para assistir. Os colégios devem ser mediados pela

UDMC, por forma a manter a uniformidade entre direções e seguir as mesmas orientações estratégicas. Em cada direção, os colégios ocorrem trimestralmente após o encerramento de cada ciclo de reconhecimento, com a participação do Diretor Coordenador, diretores de departamento, RCK, e alguns CK. O momento é direcionado para a partilha de iniciativas de melhoria contínua, promovendo iniciativas com potencial de replicação entre departamentos da direção. As iniciativas requerem uma análise e seleção prévia da responsabilidade do RCK, no decorrer dos colégios nesse período, selecionando duas iniciativas por departamento. O Comité Kaizen é um momento para os CK, *owners* das iniciativas selecionadas, apresentarem aos presentes as suas iniciativas e os benefícios das mesmas para a sua equipa.

O Comité Kaizen em cada direção terá iniciativas diferentes, e volumes diferentes, no entanto devem ser selecionadas duas que se destaquem em termos de potencial de replicação para as restantes direções. Anualmente, deve ocorrer a reunião de CK e RCK, na qual devem ser partilhadas as iniciativas de maior potencial de replicação para as restantes direções.

#### iii) Reunião de Consultores Kaizen

A Reunião de CK, à semelhança do que ocorre no Programa Kaizen na DO, pretende destacar os benefícios da melhoria contínua, apresentando os resultados da mesma. O modelo governativo também prevê a partilha de iniciativas com potencial de replicação entre direções. A reunião convoca a estrutura organizacional estratégica do modelo governativo, administradores responsáveis, diretores coordenadores, diretores de departamento, CK e RCK. Esta, além dos objetivos *infra* referidos no âmbito do Programa Kaizen, pretende ser um momento de partilha de experiências entre os presentes, aproximando e motivando a procura pela contínua melhoria das tarefas diárias.

#### iv) Aplicação da Melhoria Contínua

O modelo governativo requer, à semelhança do Programa Kaizen, ferramentas de gestão e canais de comunicação diretos com os agentes da melhoria contínua, de modo que a AMC mantém-se igualmente essencial. Os momentos *Kaizen* e iniciativas de melhoria contínua são registadas e monitorizadas pela AMC, mantendo a uniformização em todas as direções do BCP.

A AMC é também uma ferramenta para a gestão de conhecimento e capital intelectual, permitindo a gestão cuidada das iniciativas, e armazenando a informação e conhecimento das ações de melhoria, bem como outros indicadores como verificado anteriormente. As funcionalidades de validação e aprovação das iniciativas *Kaizen* por parte do coordenador de cada equipa, irá incrementar

a qualidade das mesmas e o empenho na sua eficaz implementação. O SR requer igual dimensionamento para todas as direções, sendo que poderá exigir ajuste de parâmetros de avaliação e/ou criação de categorias diferentes de reconhecimento.

v) Comunicação

As grandes organizações requerem canais de comunicação cuidados e ajustados aos colaboradores, por forma a garantir uma comunicação clara e transparente por todos eles. À semelhança do Programa Kaizen, o Modelo Governativo da Cultura Kaizen no BCP, requer igualmente um plano de comunicação, que permita alinhar as estratégias *top-down* e apresentar resultados a todos os colaboradores. O plano de comunicação apresentado *supra* requer o dimensionamento a todas as direções, na medida em que o envolvimento e reconhecimento da cultura *Kaizen*, por parte da gestão de topo, seja claramente transmitido e alinhado com os valores do BCP.

## 5 Conclusões

Constata-se que implementação das metodologias *Lean* nas instituições financeiras são fundamentais para a eficiência operacional, eliminando tarefas que não acrescentam valor para o cliente, que por vezes se traduzem em poupanças de recursos. Estes impactos diretos nas organizações permitem torná-las mais ágeis e flexíveis, conquistando margem competitiva.

A implementação do SK, de modo transversal, permite a transformação cultural da organização, envolvendo os colaboradores na mudança constante que a economia hoje exige. O envolvimento de todos na procura contínua pela melhoria das tarefas diárias e, conseqüentemente do processo agiliza e simplifica as operativas. A análise levada a cabo na presente dissertação verificou a indispensabilidade do envolvimento da liderança de topo para um SK, no que respeita à sustentabilidade do mesmo. Quando verificado, é um importante estímulo para que os colaboradores adotem a melhoria contínua como uma ferramenta diária.

No estudo de caso em apreço, considera-se fundamental inculcar nos colaboradores o espírito de melhoria contínua, e autonomia para a prática diária das metodologias *Lean*, fator que pode comprometer o sucesso do SK a médio/longo prazo. A análise nos capítulos *supra* demonstra os benefícios diretos, respeitantes à eficiência operacional, quer da estrutura organizacional, quer na simplificação operativa.

De um modo transversal, a implementação de um SK permite contributos cruciais, para a excelência operacional em qualquer organização que, no caso em apreço, é fundamental face à estratégia e valores da instituição.

Concretamente, a análise do Programa Kaizen, quer do ponto de vista da estrutura pela qual se rege, quer pelos benefícios que apresenta, expõe os impactos diretos do mesmo, apresentando eficiência ao nível dos recursos operativos e alinhamento de práticas. O Programa Kaizen ostenta objetivos alinhados com a estratégia do BCP, que permitem à DO contribuir diariamente para os mesmos. Em termos práticos, o programa contribuiu para a eficiência da DO em aproximadamente 11%, em termos de FTE, e 400.000€ no que respeita à poupança de consumíveis.

A análise ao projeto PASO permitiu igualmente entender os benefícios da aplicação das metodologias *Lean*, no *front-office* do BCP. O PASO abrangeu três processos concretos, os quais, no total, têm um impacto potencial de 56,25 FTE.

Contudo, quer o Programa Kaizen, quer o Projeto AS, identificam oportunidades de melhoria para as quais são delineadas iniciativas que, por vezes, exigem desenvolvimento informático. Com o decorrer do programa e dos projetos de melhoria contínua, as iniciativas deste cariz vão-se acumulando em fase de "Em Implementação", devido à incapacidade do departamento de informática. Em suma, este facto deve ser tido em conta para a disseminação da melhoria contínua, na medida em que desmotiva a identificação de iniciativas que careçam de desenvolvimento informático. É de realçar que, à data da análise das iniciativas, o total de iniciativas identificadas não estão implementadas, não permitindo aferir o efetivo impacto das mesmas.

A aplicação das metodologias *Lean* garantiu resultados positivos e demonstrativos, do investimento do BCP na cultura *Kaizen*. No entanto, o *Lean* é mais do que uma estratégia para alcançar benefícios pontuais, na medida em que promove a aproximação dos colaboradores, e visa incutir-lhes o espírito de melhoria contínua.

O modelo governativo da cultura *Kaizen* proposto é baseado na estrutura do Programa Kaizen, no entanto é dimensionado para a realidade do BCP, considerando os fatores de sucesso identificados ao longo da dissertação. Os benefícios efetivos das atuais implementações da metodologia *Lean*, justificam o investimento e reverberam a importância da implementação do mesmo, em todo o Banco.

A implementação do modelo governativo da cultura *Kaizen*, no BCP, permitirá à organização lucrar de benefícios qualitativos em todas as áreas, quer no *back-office*, quer no *front-office*. A

análise dos benefícios quantitativos do Programa Kaizen e do projeto AS, que ocorrem no *back-office* e *front-office*, respetivamente, permite entender o potencial de obtenção de benefícios para todo o Banco. Neste sentido, considerando os fatores de sucesso mencionados neste estudo, e as necessidades específicas do BCP no que respeita à otimização operativa, a instituição do modelo governativo da cultura *Kaizen* irá de encontro à estratégia e valores do BCP.

### 5.1 Principais contributos

O estudo realizado apresenta uma análise à utilização das ferramentas *Lean*, quer no *back-office*, quer no *front-office*, que permite demonstrar os principais benefícios para a organização em análise.

Um dos principais contributos foi a constatação dos benefícios diretos e indiretos, do Programa Kaizen para a DO. O mesmo atesta a importância de incrementar o envolvimento das hierarquias na cultura *Kaizen*, e práticas de *Lean Thinking*.

Neste sentido, o estudo realizado despoletou atuações concretas, implementadas ou em fase de implementação, por via de considerar as constatações referidas. O estudo contribuiu para o robustecimento dos componentes do Programa Kaizen, designadamente a AMC, momentos e intervenientes, e parcerias com empresas externas. De um modo transversal, despoletou a atenção para a concretização de um inquérito aos colaboradores da DO, sendo que este foi desenhado e testado no decorrer do estudo.

Por ultimo, a proposta para a implementação do Modelo Governativo da Cultura Kaizen pretende disseminar as metodologias *Lean*, e a cultura *Kaizen* no Banco.

### 5.2 Limitações do estudo

O estudo realizado comportou limitações, designadamente: limitação de tempo de análise face à complexidade do tema, limitação do conhecimento do banco, complexidade da análise de dados ou indicadores inexistentes, impossibilidade de lançamento de inquérito aos colaboradores, e posterior análise de resultados. O tema da presente dissertação apresenta uma complexidade excessiva, para o desenho pormenorizado do modelo governativo da cultura *Kaizen*, alinhado para os colaboradores do BCP. É necessário conhecer o BCP e a opinião dos envolvidos no Programa *Kaizen*, de uma forma mais vasta e precisa, de forma a apurar os benefícios qualitativos do mesmo, o que compreende o lançamento de um inquérito, que devido à dimensão e complexidade

do público alvo não foi possível lançar em tempo útil. Este será fundamental, quando disponibilizado e analisados os resultados, para determinar possíveis melhorias do programa e, posteriormente, delinear iniciativas para as mesmas. O inquérito deverá ser lançado periodicamente, de modo a acompanhar as necessidades dos colaboradores e a propor medidas corretivas.

Apesar da impossibilidade de analisar os dados estruturados, será posteriormente possível alinhar as necessidades verificadas. Assim, o modelo governativo proposto poderá requerer pequenos ajustes, conforme as necessidades.

### 5.3 Sugestões para estudos futuros

O estudo realizado demonstra o potencial da difusão da cultura *Kaizen* para todo o BCP, todavia é diminuto para gerar um modelo incisivo. Como tal, para estudos futuros no BCP propõe-se a elaboração de casos de estudo, que incidam em cada pilar do modelo governativo proposto. Primeiramente, deveriam ser analisados os comportamentos necessários das lideranças de topo, face ao modelo governativo a instituir, reverberando a aposta e o alinhamento que deve ser explícito para a organização, e a relação com o sucesso a longo prazo. Com base no modelo governativo proposto e a dimensão que sua instituição acarreta, propõe-se que sejam promovidos casos de estudo, no que respeita à AMC, escrutinando eventuais necessidades de funções que atualmente não estejam disponíveis, bem como a articulação das mesmas com as necessidades de indicadores de *performance*.

Todavia, é essencial que sejam desenvolvidos estudos de caso no que respeita às iniciativas de melhoria contínua, que aguardam implementação devido à dependência de desenvolvimento informático. Considerando os benefícios que à data do estudo estão pendentes por esta causa, propõem-se a análise quer da identificação das iniciativas desta natureza, que pode ficar comprometida pelo insucesso das mesmas, quer a articulação do desenvolvimento das iniciativas de melhoria contínua com o departamento de informático.

Com base no alinhamento do presente estudo, sugere-se que sejam aprofundadas as necessidades atuais e futuras do CK e RCK face aos desafios aos quais se expõem. O estudo deve abordar as componentes de formação especializada nas ferramentas *Lean*, e visibilidade que este cargo requer na conjuntura do BCP. Neste contexto, o desenvolvimento de estudos com base nos resultados do inquérito mencionado permitiu estruturar ações concretas para esta e/ou outras oportunidades de melhoria do Programa Kaizen e, consequentemente do Modelo Governativo da cultura *Kaizen* no BCP.

## 6 Bibliografia

- Acharya, T. K. (2011). *Material Handling and Process Improvement Using Lean Manufacturing Principles*. International Journal of Industrial Engineering, 18(7), 357–368.
- Andrés-López, E., González-Requena, I., & Sanz-Lobera, A. (2015). *Lean Service: Reassessment of Lean Manufacturing for Service Activities*. Procedia Engineering, 132, 23–30.
- Arnheiter, E. D., & Maleyeff, J. (2005). *The integration of lean management and Six Sigma*. The TQM Magazine, 17(1), 5–18.
- Asnan, R., Nordin, N., & Othman, S. N. (2011). *Lean implementation in service organisation*. ICTOM 04 - The 4th International Conference on Technology and Operations Management, 257–265.
- Asnan, R., Nordin, N., & Othman, S. N. (2015). *Managing Change on Lean Implementation in Service Sector*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 211, 313–319.
- Atkinson, P., Brown, C., & Mackenzie, R. (2012). *Lean change, business transformation and ROI*. Operations Management (1755-1501), 38(6), 18–24.
- Atkinson, P. E. (2013). *Creating culture change: kaizen and performance improvement*. Operations Management (1755-1501), 39(2), 10–16.
- Ballé, M., & Ballé, F. (2009). *The Lean Manager: A Novel of Lean Transformation*.
- BCP, M. (2016a). História Millennium BCP. Obtido 20 de Julho de 2016, de <http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/historia.aspx>
- BCP, M. (2016b). Millennium BCP. Obtido 18 de Setembro de 2016, de [http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/nosso\\_banco.aspx](http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/nosso_banco.aspx)
- BCP, M. (2016c). Modelo Organizacional Millennium BCP. Obtido 20 de Julho de 2016, de [http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/governacao/Pages/modelo\\_organizacional.aspx](http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/governacao/Pages/modelo_organizacional.aspx)
- BCP, M. (2016d). O Banco Millennium BCP. Obtido 18 de Setembro de 2016, de [http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/nosso\\_banco.aspx](http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/nosso_banco.aspx)
- BCP, M. (2016). Visão, Missão, Valores e Estratégia do Millennium BCP. Obtido 20 de Julho de 2016, de <http://ind.millenniumbcp.pt/pt/Institucional/quemsomos/Pages/missao.aspx>
- Bicheno, J. (2000). *The Lean Toolbox: The Essential Guide to Lean Transformation* (Production). 2ª edição. England: Picsie Books.
- Bortolotti, T., Boscari, S., & Danese, P. (2014). *Successful lean implementation: Organizational culture and soft lean practices*. International Journal of Production Economics, 160, 182–201.
- Bowen, D. E., & Youngdahl, W. E. (1998). «Lean» service: in defense of a production line approach. International Journal of Service Industry Management, 9(3), 207–225.

- Brunt, D., & Butterworth, C. (1998). *Waste elimination in lean production - A Supply Chain Perspective*. Em *ISATA 98*. Dusseldorf.
- C., P. a., Thiago H., P., Alisson C., S., & Miguel. (2013). Integração do *six sigma* com o *lean production*: uma análise por meio de múltiplos casos. *Produção online*, 13(4), 1297–1324.
- Cabrita, M. do R. (2009). *Capital Intelectual e Desempenho Organizacional*. (Lidel, Ed.).
- Cabrita, M. do R. (2012). *Capital intelectual e desempenho organizacional no sector bancário português*. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, II-240.
- Cakmakci, M. (2009). *Process improvement: Performance analysis of the setup time reduction-SMED in the automobile industry*. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 41(1–2), 168–179.
- Castro, R. A. de. (2013). *Lean Six Sigma - Para Qualquer Negócio*.
- Covey, S. (1989). *The 7 habits of highly effective people: Restoring the character ethic*. *First Things*. Simon and Schuster.
- Cruz-Machado, V. (2007). *Perspectivas e desenvolvimento da Produção Magra*. 8º Congresso Iberoamericano De Engenharia Mecânica, 9.
- Cruz-Machado, V. (2014). *Sebenta de apoio à disciplina Metodologias Lean e Seis Sigma*.
- Cruz-Machado, V., & Leitner, U. (2010). *Lean tools and lean transformation process in health*. *International Journal of Management ...*, 5(May 2014), 37–41.
- Cuatrecasas Arbós, L. (2002). *Design of a rapid response and high efficiency service by lean production principles: Methodology and evaluation of variability of performance*. *International Journal of Production Economics*, 80(2), 169–183.
- Dombrowski, U., & Mielke, T. (2014). *Lean Leadership – 15 Rules for a Sustainable Lean Implementation*. *Procedia CIRP*, 17, 565–570.
- Dombrowski, U., Mielke, T., & Engel, C. (2012). *Knowledge management in lean production systems*. Em *Procedia CIRP* (Vol. 3, pp. 436–441).
- Domingues, J. P. (2013). *Aplicação de ferramentas lean e seis sigma numa indústria de sistemas de fixação*.
- Drucker, P. F., & Wilson, G. (2001). *The essential drucker* (Vol. 81). BOOK, Butterworth-Heinemann Oxford.
- Fallis, A. . (2012). *SER LEAN PROJECT – INTERNSHIP AT MILLENNIUM BCP*. *Journal of Chemical Information and Modeling*.
- Ferreira, A. I., & Martinez, L. F. (2008). *Manual de Diagnóstico e Mudança Organizacional*.
- Found, P., & Harvey, R. (2007). *Leading the lean enterprise*. *Engineering Management Journal*, 17(1). *JOUR*.



- Freire, P. de S., & Spanhol, F. (2013). *Epistemologia do conhecimento: estado da arte do conhecimento organizacional*. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Furterer, S. L. (2009). *Lean Six Sigma in Service*. (C. Press, Ed.).
- George, M. L. (2003). *Lean Six Sigma for Service - How to Use Lean Speed and Six Sigma Quality to Improve Services and Transactions* (MCGRAW-HIL).
- George, M., Rowlands, D., & Kastle, B. (2006). *Was ist Lean Six Sigma? Was ist Lean Six Sigma*.
- Glover, W. J., Farris, J. A., & Van Aken, E. M. (2015). *Kaizen Events: Assessing the Existing Literature and Convergence of Practices*. *Engineering Management Journal*, 26(1), 39–61.
- Glover, W. J., Farris, J. A., Van Aken, E. M., & Doolen, T. L. (2011). *Critical success factors for the sustainability of Kaizen event human resource outcomes: An empirical study*. *International Journal of Production Economics*, 132(2), 197–213.
- Hall, R., & Andriani, P. (2002). *Managing knowledge for innovation*. *Long Range Planning*, 35(1), 29–48.
- Hanna, J. (2007). *Bringing 'Lean' Principles to Service Industries*. 11.10.2007.
- Heim, B., Rupp, F., Viet, N., Stockhausen, P. v., Gallenkämper, J., & Kreuzer, J. (2015). *Driving student-centred calculus: results of a comprehensive case study for Kaizen learning in the Sultanate of Oman*. *International Journal of Mathematical Education in Science and Technology*, 46(3), 354–369.
- Holm, M., & Åhlström, P. (2010). *Lean Service – a literature review*. *Center for Innovation and Operations Management*, 1–10.
- Holweg, M. (2007). *The genealogy of lean production*. *Journal of Operations Management*, 25(2), 420–437.
- Howell, V. W. (2011). *Kaizen Events*. *Lean Manufacturing Tools*.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key To Japan's Competitive Success*. Book, McGraw-Hill Education.
- Jacobs, M. (2015). *Cultural Impact on Lean Six Sigma and Corporate Success*.
- Jaubert, M., Ullrich, M., Dela, R., Marcu, S., & Malbate, J.-B. (2014). *Going Digital: The Banking Transformation Road Map*. *A.T.Kearney, Efma*, 12.
- Jenkins, A., Minukas, M., Karjiam, R., Niederkorn, M., & Siegel, E. (2011). *Lean Management - New frontiers for financial institutions*. *McKinsey & Company*. Obtido de [www.mckinsey.com/Financial\\_Services/lean\\_management](http://www.mckinsey.com/Financial_Services/lean_management)
- Jeyaraman, K., & Teo, L. K. (2010). *A conceptual framework for critical success factors of lean Six Sigma: Implementation on the performance of electronic manufacturing service industry*. *International Journal of Lean Six Sigma*, 1(3), 191–215.

- Lasater, S. (2004). *Case Study: Bank of America A Lean Six Sigma Deployment Success. Methodology*, 1–4.
- Liker, J., & Convis, G. L. (2011). *The Toyota Way to Lean Leadership: Achieving and Sustaining Excellence Through Leadership Development*. BOOK, McGraw-Hill Education.
- Liker, J. K. (2005). *O Modelo Toyota*.
- Liker, J. K., & Morgan, J. M. (2006). *The Toyota Way in Services: The Case of Lean Product Development. Academy of Management Perspectives*, 20(2), 5–20.
- Liker, J., & Meier, D. (2007). *Toyota Talent, Developing your people the Toyota Way*. American Media International.
- Luz, C. C. A. da. (2013). *Melhoria de processos de uma empresa prestadora de serviços através da metodologia Kaizen Lean*. Instituto Superior Técnico Lisboa - IST.
- Maia, L. C., Alves, a. C., & Leão, C. L. (2011). *Metodologias Para Implementar Lean Production: Uma Revisão Critica De Literatura. Clme'2011*, 0915A.
- Mann, D. (2009). *The Missing Link: Lean Leadership. Frontiers of Health Services Management*, 26(1), 15–26.
- Mann, D. (2010). *Creating a Lean Culture Tools to Sustain Lean Conversions. Creating a Lean Culture*.
- Martin, K., & Osterling, M. (2007). *The Kaizen Event Planner - Achieving Rapid Improvement in Office, Service and Technical Environments. Products Finishing* (Vol. 74).
- Martins, A. R. C. (2013). *Implementação de Projeto Lean Management numa Empresa de Serviços de Água*. Instituto Politécnico de Coimbra.
- May, M. (2005). Lean Thinking for Knowledge Work. *Quality Progress*, 38(6), 33–39.
- Meirinhos, Manuel; Osório, A. (2010). *O estudo de caso como estratégia de investigação em educação*, 2(2), 49–65.
- Melton, T. (2005). *The Benefits of Lean Manufacturing. Chemical Engineering Research and Design*, 83(6), 662–673.
- Mika, G. L. (2006). *Kaizen Event Implementation Manual*.
- Monden, Y. (2012). *Toyota production system: an integrated approach to just-in-time. Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53). CRC Press Taylor & Francis Group.
- Morgan, J., & Liker, J. (2006). *The Toyota Production Development System. Productivity Press*, 22(4), 51–52.
- Mota, R. D. G. (2015). *Identificação de práticas de Gestão do Conhecimento com impacto na Inovação: Caso de Estudo*. Faculdade de Ciências e Tecnologias - Universidade Nova de Lisboa.

- Ohno, T. (1978). *Tovota Production System- Beyond Large-Scale Production*. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.
- Ohno, T. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Microbiology (Vol. 15).
- Oppenheim, B. W., & Felbur, M. (2015). *Lean for Banks - Improving Quality, Productivity, and Morale in Financial Offices*. CRC Press Taylor & Francis Group.
- Paliulis, N. K., & Labanauskis, R. (2015). *Benchmarking as an Instrument for Improvement of Quality Management in Higher Education*. *Business, Management and Education*, 13(1), 140–157.
- Pamfilie, R., (Draghici), A. J. P., & Draghici, M. (2012). *The Importance of Leadership in Driving a Strategic Lean Six Sigma Management*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 187–196.
- Paraschivescu, A. O., & Cotirlet, P. C. (2015). *Quality Continuous Improvement Strategies Kaizen Strategy -- Comparative Analysis*. *Economy Transdisciplinarity Cognition*, 18(1), 12–22.
- Pinto, J. P. (2009). *Pensamento Lean - A filosofia das organizações vencedoras*.
- Poksinska, B., Swartling, D., & Drotz, E. (2013). *The daily work of Lean leaders – lessons from manufacturing and healthcare*. *Total Quality Management & Business Excellence*, 24(7–8), 886–898.
- Poppendieck, M., & Poppendieck, T. (2003). *Lean Software Development: An Agile Toolkit. Thinking*.
- Vasconcelos, C., P., & Correia, D. (2014). *Application of Lean Methodologies in the Improvement of an Automotive Supplier's Operation The SMP Portugal Case Study Amy Luísa Wulff Thesis to obtain the Master of Science Degree in Industrial Engineering and Management*.
- Pyzdek, T. (2003). *The Six Sigma Handbook - A Complete Guide for Green Belts, Black Belts, and Managers at All Levels*. Search (McGraw-Hil).
- Seddon, J., Donovan, B. O., & Zokaei, K. (2011). *Rethinking Lean Service*. *Service Design and Delivery*, (1972), 41–60.
- Snee, R. D., & Hoerl, R. W. (2003). *Leading Six Sigma - A-Step-by-Step Guide Based on Experience With GE and others Six Sigma Companies* (FT Prentic).
- Staats, B. R., Brunner, D. J., & Upton, D. M. (2011). *Lean principles, learning, and knowledge work: Evidence from a software services provider*. *Journal of Operations Management*, 29(5), 376–390.
- Suárez-Barraza, M. F., Smith, T., & Dahlgaard-Park, S. M. (2012). *Lean Service: A literature analysis and classification*. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(3–4), 359–380.
- Sundar, R., Balaji, A. N., & Satheesh Kumar, R. M. (2014). *A review on lean manufacturing*

- implementation techniques. *Procedia Engineering*, 97, 1875–1885.
- Suzaki, K. (1987). *The New Manufacturing Challenge*. The Free Press.
- Taghizadegan, S. (2006). *Essentials of Lean Six Sigma*. *Essentials of Lean Six Sigma*.
- Taveira, A. P. G. (2015). *Avaliação da Sustentação da Metodologia Lean numa Organização: Caso de Estudo na EDP Produção*.
- Tyagi, S., Cai, X., Yang, K., & Chambers, T. (2015). *Lean tools and methods to support efficient knowledge creation*. *International Journal of Information Management*, 35(2), 204–214.
- Vlachos, I., & Bogdanovic, A. (2013). *Lean thinking in the European hotel industry*. *Tourism Management*, 36, 354–363.
- Wang, Y., Chen, Y., & Benitez-Amado, J. (2015). *How information technology influences environmental performance: Empirical evidence from China*. *International Journal of Information Management*, 35(2), 160–170.
- Wilson, L. (2010). *How to Implement Lean Manufacturing*. The McGraw-Hill. New York.
- Womack, J.P., Jones, D. T. (2005). *Lean Consumption Lean Consumption*. *Harvard Business Review*.
- Womack, J. (2006). *Mura, Muri, Muda? Lean Enterprise Institute*.
- Womack, J. (2010). *Sustain Lean During the Recession*. *Manufacturing Engineering*, 144, 136.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). *Lean Thinking. Intelligence* (Vol. 55).
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2005a). *Lean consumption*. *Harvard Business Review*.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2005b). *Lean Solutions : How Companies and Customers Can Create Value and Wealth Together*. Free Press.
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production-- Toyota's Secret Weapon in the Global Car Wars That Is Now Revolutionizing World Industry*. Rawson Associates, NY.
- Yin, R. K. (1993). Case study methods. *Handbook of complementary methods in education research*, 111–122.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. *Applied Social Research Methods Series*, 5(5), 219.
- Yin, R. K. (2003). Case study methodology R.K. Yin (2003, 3rd edition). Case Study Research design and methods. Sage, Thousand Oaks (CA)..pdf. Em *Case Study Research: design and methods* (pp. 19-39-106).
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods. Essential guide to qualitative methods in organizational research* (Vol. 5).

Zarbo, R. J. (2012). *Creating and Sustaining a Lean Culture of Continuous Process Improvement*. *American Journal of Clinical Pathology*, 321–326.

Zu, X., Fredendall, L. D., & Robbins, T. L. (2006). *Organizational Culture and Quality Practices in Six Sigma*. *The 2006 Annual Meeting of the Academy of Management*, (June), 1–40.



## 7 Anexos

### Anexo A – Ficha de iniciativa

Detalhe da Iniciativa do(a) DO-DOP-UDMC-UNID DINAMIZ MELHORIA CONTINUA

**Iniciativa** Lançamento de Inquérito de Satisfação Automático

Desenvolvimento de template standard na aplicação AMC que de forma automática faça o envio dos inquéritos para as novas equipas registadas. Seria também possível a AMC gerar os dados de forma automática e confidencial.

**Oportunidade de Melhoria Subjacente** Tipo Falta de automatismo

Após a implementação das metodologias Lean em novas equipas, é necessário enviar um inquérito de satisfação aos colaboradores envolvidos. O envio é manual para cada colaborador.

**Processo** Gestão e Optimização de Processos  
**Subprocesso** Conclusão da implementação  
**Atividade** Inquéritos de satisfação

**Comentários**

Criação de Iniciativa (comentário criado automaticamente).

Comentário de Diogo Dos Santos Gomes em 22-07-2016 15:54:37 « » 9/9

**Alterar Owner** **Gerar Ficha** **Adicionar Comentário**

**Benefícios Líquidos Anuais**

Tempo (FTE)	0,02
Consumos (FST)	0 €
Nível serviço	Sim
Qualidade do serviço	Sim
Risco operacional	-
Risco reputacional	Sim

**Plano de Implementação**

Etapa	Responsável	Prazo	GRO
Desenvolvimento IT - Fase de Teste	Sonia Rodrigues	05/Ago/16	0%
Lançamento do Inquérito	Susana Marinho	12/Out/16	0%
Desenvolvimento de IT Local - Fase de definição de requisitos	Diogo Dos Santos Gomes	29/Jul/16	25%
Apresentação e aprovação do Inquérito à coordenação do Programa Kaizen	Diogo Dos Santos Gomes	10/Set/16	50%
AUTO - Quantificação de Benefícios	Susana Marinho	22/Jul/16	100%

Nota: O estado da iniciativa é calculado automaticamente em função do GRO do planeamento.

**Quantificar Benefícios** **Cancelar Iniciativa** **Alterar Planeamento**

Fonte: layout AMC

Acompanhamento da implementação da iniciativa 3791  
Lançamento de Inquérito de Satisfação Automático

**Iniciativa** Tipo IT Local

Desenvolvimento de template standard na aplicação AMC que de forma automática faça o envio dos inquéritos para as novas equipas registadas. Seria também possível a AMC gerar os dados de forma automática e confidencial.

**Oportunidade de Melhoria** Tipo Falta de automatismo

Após a implementação das metodologias Lean em novas equipas, é necessário enviar um inquérito de satisfação aos colaboradores envolvidos. O envio é manual para cada colaborador.

**Processo** Gestão e Optimização de Processos  
**SubProcesso** Conclusão da implementação  
**Atividade** Inquéritos de satisfação

**Comentário mais recente**

A quantificação foi validada automaticamente (comentário criado automaticamente).

**Estado** Em implementação **GRO** 43% **Registo** 22/Jul/16

**Owner** Diogo Dos Santos Gomes **Pedido IT**

**Início** 22/Jul/16 **Fim** 12/Out/16

**Benefícios Líquidos Anuais**

Tempo	0,02
Consumos	0 €
Nível Serviço	Sim
Qualidade Serviço	Sim
Risco Operacional	-
Risco Reputacional	Sim

**Plano de trabalho para implementação**

Etapa	Prazo	Responsável	GRO
AUTO - Quantificação de Benefícios	22/Jul/16	Susana Marinho	100%
Apresentação e aprovação do Inquérito à coordenação do Programa Kaizen	10/Set/16	Diogo Dos Santos Gomes	50%
Desenvolvimento de Inquérito - Validação interna (UDMC)	25/Jul/16	Diogo Dos Santos Gomes	100%
Desenvolvimento de IT Local - Fase de definição de requisitos	29/Jul/16	Diogo Dos Santos Gomes	25%
Desenvolvimento IT - Fase de Teste	05/Ago/16	Sonia Rodrigues	0%
Lançamento do Inquérito	12/Out/16	Susana Marinho	0%

Fonte: AMC versão PDF.

# SER DO

SERVIÇO, EXCELÊNCIA E RIGOR.

M



29 agosto 2016  
n.º 90

## ESPAÇO MELHORIA CONTÍNUA

### As Parcerias continuam a ser concretizadas

Diogo Gomes

DO - DOP - Unidade de Dinamização de Melhoria Contínua



A UDMC promove a Melhoria Contínua através do Programa Kaizen, disseminando as metodologias da cultura Kaizen. A partilha de boas práticas é fundamental para identificarmos as oportunidades de melhoria nas atividades diárias.

No passado dia 30 de junho, fomos convidados a participar num evento de partilha de boas práticas de Melhoria Contínua organizado pela Bosch Car Multimédia, vencedora do Prémio Kaizen na categoria "Excelência no Sistema de Melhoria Contínua" 2016, atribuído pelo Kaizen Institute.

O evento contou com um número restrito de convidados das mais diversas áreas de negócio. Assistimos à apresentação do Sistema de Melhoria Contínua, bem como do prémio EFQM –European Foundation for Quality Management, que os reconhece pelo seu Modelo de Excelência.

As Parcerias com empresas externas permitem visualizarmos outras formas de implementar, gerir os Programas de Melhoria Contínua, trocar experiências e boas práticas a replicar nas nossas Equipas.

A parceria com o Grupo SONAE também foi iniciada recentemente e tivemos a oportunidade de conhecer o seu programa de Melhoria Contínua "Improving Our Work - IOW". Fomos recebidos pelo atual responsável pelo Governance do Programa, o qual nos apresentou a estrutura e o enquadramento do mesmo na estratégia do grupo e a transversalidade entre as empresas da estrutura. Também lhes fora atribuída em 2016 uma Menção Honrosa na categoria de Sistema de Melhoria Contínua, pelo Kaizen Institute.

Pretendemos manter esta estratégia e promover o envolvimento dos Colaboradores com as empresas parceiras, partilhando também o nosso Programa Kaizen, permitindo a aprendizagem mútua.



## Anexo C – Inquérito de satisfação do Programa Kaizen

### Inquérito de opinião - Programa Kaizen

Questionário Confidencial

Questionário - Programa Kaizen		Todos os Colaboradores	Todos excepto Consultores Kaizen, Representantes de Colégio Kaizen e ex-consultores Kaizen	Respostas
<b>1º Módulo - Avaliação do Programa Kaizen</b>				
1	Sei quem é o Consultor Kaizen da minha Equipa.		x	Concordo totalmente - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Discordo totalmente
2	O Programa Kaizen é importante para a estratégia e valores do Banco (ágil, simples, moderno, próximo, sustentável).	x		Concordo totalmente - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Discordo totalmente
3	O Programa Kaizen é importante para a minha Equipa.	x		Concordo totalmente - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Discordo totalmente
4	Os resultados e impactos do Programa Kaizen são perceptíveis na minha Equipa.	x		Concordo totalmente - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Discordo totalmente
5	O Programa Kaizen contribui para o meu desenvolvimento individual.	x		Concordo totalmente - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Discordo totalmente
6	A comunicação do Programa Kaizen e os resultados do mesmo são partilhados de uma forma clara e transparente. (e.g. Sistema de Reconhecimento; Dica Mensal; Newsletter)	x		Concordo totalmente - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Discordo totalmente
7	Classifique quanto ao grau de importância, cada uma das seguintes componentes do Programa Kaizen.	x		Utilizar escala pelo grau de importância para cada uma das opções Não é importante -1-2-3-4-5-Muito importante Quadro Branco Briefing Diário Colégios de Consultores Kaizen Aplicação de Melhoria Contínua
8	O que mais me motiva a participar no Programa Kaizen é : (seleccionar 2 principais motivos)	x		Maior dinâmica na Equipa; Proximidade com as hierarquias Sistema de Reconhecimento; Aplicação de Melhoria Contínua; Consultores Kaizen; Comunicação e partilha de ideias/ iniciativas; Dinâmica dos Consultores Kaizen; Objetivos Kaizen Outros: Resposta aberta assinala qual ou quais
9	Estou satisfeito com o Programa Kaizen.	x		Concordo totalmente - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Discordo totalmente
9.1	Se "Discordo" ou "Discordo totalmente" (grau 1 ou 2) na perg 9 Deve surgir a seguinte questão: Estou insatisfeito porque ....	x		Pergunta aberta
<b>2º Módulo - Gestão de ideias/iniciativas de Melhoria Contínua</b>				
1	Sinto necessidade de ter uma ferramenta de apoio à gestão das minhas ideias/ iniciativas de Melhoria Contínua		x	Concordo totalmente - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Discordo totalmente
2	Na sua opinião a disponibilização de uma ferramenta de apoio à gestão das ideias/ iniciativas de Melhoria contribui para o maior envolvimento de todos os Colaboradores.	x		Concordo totalmente - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Discordo totalmente
3	Identifico facilmente os benefícios/poupanças das ideias/ iniciativas que implementamos na minha Equipa. (e.g. quanto poupa em papel, em tempo,etc)	x		Concordo totalmente - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Discordo totalmente

## Anexo C - continuação

4	Na sua opinião o conhecimento e discussão das ideias/ iniciativas de Melhoria Continua promove o envolvimento de todos.	x		Concordo totalmente - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Discordo totalmente
6	O Consultor kaizen dinamiza a Melhoria Continua na minha Equipa.		x	Concordo totalmente - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Discordo totalmente
7	Na sua opinião as ideias/ iniciativas de Melhoria devem ser validadas com a Chefia direta antes da sua implementação .	x		Concordo totalmente - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Discordo totalmente
5	Selecione os momentos e meios através dos quais é feita a partilha e acompanhamento das ideias/ iniciativas de Melhoria Continua na sua Equipa.	x		Briefing.; Informalmente; Reuniões de Equipa; Aplicação informática AMC; Quadro branco Nenhum destes momentos e meios
<b>3º Módulo - Hierarquias Kaizen</b>				
1	A liderança de topo do Banco valoriza o Programa Kaizen.	x		Concordo totalmente - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Discordo totalmente
2	A minha chefia direta valoriza o Programa Kaizen.	x		Concordo totalmente - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Discordo totalmente
3	A minha chefia direta questiona as minhas dificuldades e ouve as minhas sugestões de melhoria.	x		Concordo totalmente - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Discordo totalmente
4	Tenho objetivos definidos com a minha chefia direta para a prática da Melhoria Continua.	x		Concordo totalmente - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Discordo totalmente
5	A minha chefia direta apoia as minhas ideias/ iniciativas e acompanha os meus resultados no Programa Kaizen.	x		Concordo totalmente - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Discordo totalmente

6	Classifique quanto ao grau de importância os momentos que na sua opinião a chefia direta deve promover para garantir o envolvimento de todos no Programa Kaizen.	x		Utilizar escala pelo grau de importância para cada uma das opções Não é importante -1-2-3-4-5-Muito importante Briefings Colégios de Consultores Kaizen Definição de objectivos individuais Definição de objetivos de Equipa Outras
7	A minha chefia direta partilha os relatórios da Aplicação da Melhoria Continua.	x		Concordo totalmente - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Discordo totalmente
<b>4º Módulo - Conhecimento da Ferramenta AMC</b>				
1	Identifique a frequência com que utiliza a AMC.	x		Nunca usei - Resposta Restritiva - passa automaticamente para a caixa de comentários Diariamente Semanalmente Mensalmente Trimestralmente
2	A AMC é fundamental para a gestão das ideias/ iniciativas de Melhoria Continua da minha Equipa.			Concordo totalmente - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Discordo totalmente
3	A AMC atualmente corresponde às necessidades da minha Equipa.			Concordo totalmente - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Discordo totalmente
4	Utilizo e/ou consulto os relatórios disponíveis em AMC.			Concordo totalmente - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Discordo totalmente
5	O acesso à AMC contribui para um maior envolvimento dos Colaboradores com Programa Kaizen.			Concordo totalmente - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Discordo totalmente
6	A AMC deveria de ser disponibilizada a todos os colaboradores da Equipa.			Concordo totalmente - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Discordo totalmente

7	Identifique as funções de AMC que mais utiliza.			Registo de iniciativas Registo de atividades da Equipa Sistema de reconhecimento Mapas de gestão de Equipa
8	A AMC requer desenvolvimento de novas funcionalidades.			Concordo totalmente - 1 - 2 - 3 - 4 - 5 Discordo totalmente
9	Identifique quais as funções que gostaria de ver desenvolvidas?			Resposta aberta